مهارات تدريب الموظفين
وإعداد الجيل الثاني
من القيادات

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

مهارات تدريب الموظفين وإعداد الجيل الثاني من القيادات

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:1973 / 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-17-6

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



الفصل الأول

مفهوم تدريب الموظفين وأهميته فى تحسين آدائهم

تستطيع أي منشأة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات المنشأة وأيضا احتياجات الفرد و اختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب.

ويعرف التدريب بشكل عام بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد الموظف المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل.

ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه جهة تسعى للرقي والتقدم.

أهداف تدريب الموظفين:

يعرف الاستاذ محمد عبد الجواد فى كتابه " قبل أن تخرجها إلى النور" الهدف التدريبى بأنه :"بيان مكتوب يصف النتيجة التى يقصد المدرب الوصول بالمشاركين إليها فى نهاية التدريب " وأشار المؤلف إلى أهمية تحديد وصياغة الهدف التدريبى فى إنجاح عملية تدريب الموظفين وتحسين آدائهم وذلك للأسباب التالية:

- يساعد تحديد الأهداف على وضع إطارعام للحلقة التدريبية التى يقوم المدرب بإدراتها.
- يساعد تحديد الأهداف فى تحديد الوقت المتاح لإنجاز ما تريد فى الوقت المتاح والتحكم فى ذلك الوقت.
- يساعد تحديد الأهداف فى تقييم المتدربين والتعرف على مدى وصول المعلومات والخبرات التى يهدف المدرب توصيلها إلى المتدربين ومن ثم إمكانية التغيير بما يحقق أهداف التدريب.
- من خلال تحديد الأهداف يستطيع المدرب أن يتوقع الأسئلة والمواقف التى يمكن أن تقابله وتحديد كيفيةالتعامل معها.
- تحديد الأهداف يساعد المدرب على تحديد الوسائل الإيضاحيةالمناسبة التى يمكن أن تساعده فى تحقيق الهدف التدريبى الذى يسعى لبلوغه.

الأقسام الرئيسية لأهداف تدريب الموظفين

1 - **الأهداف التقليدية لتدريب الموظفين :**

أ) تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المنظمة التي سيعملون بها.

ب) تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينةعند ادخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين.

2 - أهداف حل المشكلات فى تدريب الموظفين :

عندما تواجه العاملين بالمنشأة مشاكل تحتاج إلى حل، حينها يأتي دور التدريب في البحث عن أفضل الطرق التى تساعد العاملين على تخطي تلك المشكلات.

3 - الأهداف الإبداعية لتدريب الموظفين :

وهي التي ترمي الى تحقيق مستويات عالية من أداء العمل، عن طريق استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة قادرة على التجديد والابتكاروالإبداع.

إن التعرف على أهداف التدريب تدلنا على تلك الأهمية التي أعطيت ولا تزال لهذا العنصر المهم في تنمية الموارد البشرية،ومن الطبيعي إثارة التساؤلات حول جدوى التدريب نظراً لما تخصص له من إمكانيات مادية و بشرية في المنظمات. و لكن هذا الاتجاه بحد ذاته يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات، إذ لولا أهمية التدريب كأحد أسس تنمية الموارد البشرية للمنظمة لما عملت المنظماتعلى إنشاء إدارات متخصصة به، ووفرت لها العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهدافها،ويمكن توضيح أهمية التدريب من خلال العناصر التالية:

أ - تحسين أداء الموظف: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصروقت.

ب - مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية :فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشاراستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على

المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أماالتطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

جـ - تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالموظف المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجازذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غيرالمتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

د - تحسين خدمات المنظمة :وكذلك طريقة تقديمالسلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعملائها.

هـ - تخفيض نسبة حوادث العمل:فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمةفي معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

و - تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفزالعمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل

احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى، كماأنهم يقومون بالدفاع عن منظمتهم في أوساط المجتمع.

وينبغى على المدرب أن يكون على دراية بما يتوقع منهم أن يحصلوا عليه أثناء كل ساعة من ساعات التدريب وأن يوضح للمتدربين الهدف التدريبى من إعدادهم وذلك بكلمات لا لبس فيها، كما يجب أن يشير المدرب لما يتوقعه من المتدرب وفى أثناء وضع الهدف عليه أن يفكر بأسلوب بناء المجموعات فلكل حلقة تدريبية هدف محدد وعليه فكل ساعة تدريب تسهم فى الإضافة إلى الهدف الكلى.

مواصفات المدرب الناجح لموظفيه :

إن التدريب هو فن بحد ذاته وموهبة عند البعض، يحتاجالى دراسة وصقل وممارسة، وفن التدريب يحتاج أيضاً إلى المدرب المؤهل والمثقف ليس فقط فى مجاله ولكن فى المجالات الأخرى.

وللمدرب الناجح مواصفات ثقافية، إنسانية ونفسية كثيرة تعكس حساسية دوره في أداء رسالته. أبرز هذه الخصائص هي :

- رغبة التعليم ؛ رغبة العطاء بلا حدود، وبذل كلما أوتي من معرفة وخبرة في الإدارة وحتى الحياة.
- الإبتكار والبحث عن طرق جديدة لكسر روتين التدريب ؛ حيث يتحول إلى هاجس قائم وتحد مستمر.
- الإنفتاح على كل ما هو جديد، وتقبل التطورمهما بلغ مستوى المدرب ونجاحه، بعيداً عن الإنغلاق.
- الخبرة الشخصية ؛ فلا يمكن للمدرب النجاح في أداء رسالته ما لم يكن له خبرة شخصية تجعله يلم إلماماً عميقاً بكل المراحل التي يمر

بها المتدربين فضلاً عن خبرته بقدراتهم وإمكانياتهم وحدود تحسينها وتطويرها.

- الحساسية نحو الحاجات الفردية ؛ لإكتشاف الصفات الجيدة في كل مجال وإستعمالها وتطويرها ، فالمدرب الناجح هو من لديه خطة عامة لعمله، بجانب خطط فرعية لك وفقا لتفهمه لقدرات المتدربين وإمكانياتهم.
- موهبة حل المشاكل ؛ حل جميع أنواع المشاكل التي تعترض خطة الإعداد التي يتبعها سواء مشاكل تقنية أو إدارية أو نفسية، ،الخ..

ويتمتع المدرب الناجح بعدد من الكفايات المعرفية والمهارية والإنفعالية ويمكن الإشارة إليها فيما يأتي :

- يعرف الدور الأساسي للمدرب.
- يعرف الأسس المادية لعملية الاتصال.
- يعرف خصائص المتدربين الثقافية.
- ينوع مصادرمعلوماته.
- يفهم دوافع المتدربين.
- يفهم اللغة غير اللفظية.
- يستمع إلى المتدربين.
- ينظم الفريق في مجموعات عمل.
- ينظم الوقت.
- يعرض الأسس النظرية للموضوع.

- يدير النقاشات بعد النشاطات.

-يحدّد أهداف التدريب.

- يحلل البرنامج التدريبي.

- يحدد حاجات المتدربين.

- ينظم الجلسة بحيث يضمن مشاركة كل المتدربين.

- يوزع مهام العمل على المتدربين.

- يخطط إشراك المتدربين.

- يسأل أسئلة سابرةومتعمقة.

- يدير الاجتماعات بنجاح.

- يوزع العمل بين المشاركين.

- يبني على خبرات المتدربين.

- يوازن بين اللغة اللفظية وغير اللفظية.

- يستخدم أساليب تقويم مختلفة.

- يقدم رأيه دون أن يفرضه على الآخرين.

- يستخدم أساليب اتصال ناجحة.

- يختار أساليب تدريب ملائمة.

- خبير في الاتصال.

- يستمع جيداً ويلاحظ جيداً.

- لا يقدّم نفسه كشخص محوري مهم.

- يعمل مع المتدربين لا من أجلهم.

- يحاور ويفاوض.

- لا يضع المتدربين في مواقف دفاعية.

- لا يحتكر الحديث.

- يشارك في التدريب ويمارس دور المدرب والمتدرب.

- لا يمارس سلطة رسمية أو فنية.

- يتجنب تسويق أفكاره وآرائه.

- يستثمر الوقت دون إطالة أو بطء.

- يستثمرخبرات المتدربين.

- يمتنع عن إصدار أحكام تقويمية.

- يتعامل مع المتدربين كأفراد لا كأنماط.

- يقدم تغذية راجعة.

- يمارس عملية الحواروالمفاوضات.

- يهتم بجميع المتدربين.

- يؤمن بحل النزاعات دون استخدام العنف.

- يتحكم بانفعالاته ومشاعره.

- يحافظ على خصوصيات المتدربين ومسائلهم الشخصية.

- يتقبل مشاعر المتدربين.

- يتقبل المتدربين كما هم.

- يثق بقدرات الآخرين.

- متحمس للعمل.

وحتى تكون هذا القائد الذى يتطلع إليه الموظفون المتدربون فعليك أن تتحلى بصفات القائد المثالى الذى ينبع تميزه من ثقته بنفسه لا من سلطاته بأن تكون قادراً على خلق النجاح واستنباطه ليس من نفسك فقط ولكن من الآخرين فلا تنس أنك قائد لمجموعة وليس إله للرعية والفيديو التالى يحتوى على مجموعة منتقاة من أقاويل كبار المشاهير الذين أثروا العالم بإنجازاتهم وأقوالهم حتى تتفهم قيمة القيادة ومفهوم القائد الصحيح وليس الزائف.

اثنا عشر توجيهاً للمدرب الناجح فى تدريب موظفيه :

فيما يلي اثنا عشر توجيهاً حددهم الدكتورد. إبراهيم بن حمد القعيد ليكون المدرب أكثر فعالية ونجاحاً :

أولاً :الإعداد لتدريب الموظفين :

تعتبر هذه النقطة القاعدة الرئيسة لأي مجهود تدريبي جيد ، ولذلك يجب ألا تستهين بالتخطيط والاستعدادلكل شيء حول برنامج التدريب مسبقاً ، كما يجب على المدرب الناجح - ابتداء من الملاحظات الاستهلالية وحتى مرحلة التقويم - أن يتنبأ كيف يمكن لكل جزء من الأجزاءالمكونة للمنهج أن يتوافق مع الأجزاء الأخرى، ويجب التدرب على مواد التدريب ومحتوياته، وجدول الأعمال، والتمارين، والملاحظات وكافة المكونات الأخرى وفحصها ثم إعادة فحصها قبل بدء الدورة.

كما ينبغي أن يكون للمدرب خطة طوارئ. فعلى سبيل المثال اتضح من تجربتي أن الحصص الزمنية التي يقدرها المدرب لمختلف وحدات الدورةغير

دقيقة، ومن يجب أن يكون المدرب قادراً على القيام بعمل تعديلات في مواد الدورةومحتوياتها والتمارين المصاحبة.

إن مدى استعداد المدرب يبرهن على احترامه للمشاركين وإعطائهم أقصى درجة من الاعتبار وتقدير وقتهم الثمين. وبالإضافة إلى ذلك يعطي التحضير الجيد والاستعداد الملائم انطباعات جيدة لدى جميع المتصلين بالعمليةالتدريبية من مشاركين ومديرين ومشرفين ومسؤولين وغيرهم، كما يعزز من ثقة المدرب فينفسه ويجعله ممسكاً بزمام المبادرة، ويخلصه من مشاعر الإحباط والشعور بالنقص أوالعجز في تحقيق أهداف التدريب.

ثانياً: وضع الأهداف التى يسعى التدريب لتحقيقها فى آداء العاملين:

يجب على المشاركين أن يعرفوا ماذا يتوقعون من الدورة، كما يجب أن يكونوا واضحين فيما يتعلق بالهدف النهائي للبرنامج. على سبيل المثال، إذا كانت الدورة التدريبية مخصصة للإشراف الإداري، فعلى أي مستوىمن المستويات سوف يتم تقديم المعلومات: المستوى التمهيدي، أم الأوسط أم المتقدم؟ وبالنسبة لأنواع السلوك أو المهارات، ما هو السلوك أو المهارة الجديدة والمميزةالتي يمكن توقعها كنتيجة للتدريب؟ يجب دائماً أن تكون أهداف الدورة واضحة، ويجب أن يشترك جميع المتدربين في فهمها. وعند وجود غموض ما يمكن للمشاركين أيضاً المساعدةفي تحديد الهدف وتعريفه. ويمكن القيام بذلك في أثناء تقويم الاحتياجات، أو من خلال الممارسة التعاونية والمناقشات عند بداية الدورة. إن الهدف المحدد من شأنه توفيرمزيد من التعليم المثمر. فإذا كان الهدف غير معروف أو كان موسعاً بدرجة كبيرة، فسوف يستهلك المشاركون طاقة عقلية ضائعة في محاولة لتخمين ما الشيء المهم. ومن ثم عوضاًعن ذلك، يجب توجيه هذه الطاقة نحو فهم

محتويات البرنامج. إن معرفة النقاط الرئيسةالتي ستغطيها الدورة يعتبر وسيلة فعالة في توضيح أهداف الدورة. ويمكن الإعلان عن هذه النقاط ونشرها في الحقيبة التدريبية على شكل جدول للمحتويات أو في ورقة منفصلة أو أمام كل وحدة، أو في التمارين المصاحبة. ويجب أن توضح هذه النقاط بجلاء ماهيةالمعرفة أو المهارة الجديدة التي يتوجب اكتسابها نتيجة للتدريب.

ثالثاً: إشرك المتدربين إشراكاً كاملاً في عملية التدريب:

إن المتدربين وهم عادة من كبارالسن لا يحتفظون بالمعلومات مالم تتوفر لهم الفرصة ليتعلموا بالتجربة والنقاشالفعال والمشاركة الجادة، ويمكنك أن تبرهن على كفاءة التدريب، عن طريق إيجاد وسيلة تمكنهم من استخدام المعلومات الجديدة في أثناء الدورة، ويمكن ذلك عن طريق الإجابة عن الأسئلة وحل التمرينات الجماعية،والغوص في أعماق المضامين التي تهدف الدورة إلى تحقيقها. وبالإضافة إلى ذلك يؤدي إشراك المتدربين في الدورة إلى تعزيز القدرة على التذكر وذلك أن وجود بيئة مشجعة من التعليم يسمح للمشاركين بتحمل المسؤولية في أدائهم للمهمات التي يكلفون بها وفيما يلى بعض الطرق التي تجعل من دورتك دورة تفاعلية تشجع على التعلم:

- وفر العديد من الخيارات اطلب من المتدربين المشاركة في عمل بعض القرارات الخاصة بالدورة. أشركهم مثلاً في توقيت أجزاء الدورة،وفي اختيار طريقة الجلوس وفي اختيار رؤساء المجموعات، يمكن أن تكون هذه الخيارات فردية ويمكن استعمال التصويت عند الحاجة.
- صمم أنشطة التدريب بحيث تكون تفاعلية وجماعية وزع المشاركين على مجموعات واجعلهم يتنافسوا مع بعضهم بعضاً أو مع مجموعات أخرى.

- لاحق المتدربين بالأسئلة وهناك مجموعات من التمارين التفاعلية التي يشترك فيها المتدربون ولها علاقة بنوع الأسئلة التي تطرحها بما في ذلك الألعاب، ولعب الأدوار، وتقديم التجارب الشخصية، والمعاينات، والاختبارات المعملية والمناقشات والندوات والرحلات الميدانية.

رابعاً: راجع جدول الأعمال واعمل به:

لابد أن يكون هناك جدولا لأعمال الدورة يوضح بجلاء الموضوعات ومواقيتها، فهذا يسهل على المتدربين معرفةالأوقات الخاصة بالعمل والراحة والغذاء. ولابد من المحافظة على جدول الأعمال قدرالإمكان مع بعض التعديلات التي قد تكون ضرورية. وعليك بعدم المبالغة في الدقة.

خامساً: شجع على طرح الأسئلة:

تعتبرالأسئلة الموجهة من المشاركين جزءاً لا يتجزأ من أي مجهود تدريبي ناجح. فهي الوسيلة التي تنجح بها في إيجاد جو مفتوح ومشجع من التعلم. وعندما يوجه المشاركون أسئلتهم، فإنهم يظهرون تعبيرهم بأنهم في وضع مريح وفي بيئة دراسية إيجابية. ومن المهم بالنسبة لهم أن يكونوا في وضع كهذا؛ نظراً لأن ذلك هو المجال الذي يتحقق فيه أقصى قدر من التعلم واكتساب الخبرات.

سادساً: استعمال أساليب مبدعة في الافتتاح والختام:

يقال أن الانطباع الذي نتركه لدى الآخرين لأول مرة على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة، وفي عملية التدريب، فإن أولى الكلمات التي تقولها تعتبر جزءاً حاسماً من الانطباع الأول الذي تتركه على المشاركين. وإن ما تقوله منذ البداية سوف يهيئ «المسرح» لبقية معلوماتك.

سابعاً : وجّه الدورة نحو احتياجات المشاركين :

إن المشــاركين يرغبــون في معرفــة مــدى ارتبــاط الــدورة باحتياجــاتهم. وعليكم بعمل تقويم لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم. ويمكنك فعل ذلك حتى ولو كانت الـدورة إلزاميـة، وأن المشـاركين يجـبرون علىالحضـور بـدون رغبـة كاملة منهم. وتسـاعدك الإجابة عن الأسئلة التالية على ربط الـدورةبحاجات المشاركين وتسخيرها لتحقيق أهدافهم: - لماذا اختاروا هذه الدورة؟

ما هي دوافعهم للمشاركة؟ - هـل هـم راغبـون بالفعل في موضـوع الـدورة أم أنه ينبغي عليك تحفيزاهتماماتهم.

ثامناً : عليك بزيادة عملية تبادل المعلومات بين المشاركين :

يجب إتاحة الفرصة للمشاركين وتشجيعهم للاجتماع مع بعضهم بعضاً، كما يجب تصميم طرائق للتدريس بحيث تمكن الجميع من تحقيق أكبر قـدر مـن التعـارف والعلاقـة وتبـادل المعلومات،وتقـدم النقاشـات والمحادثـات والعمل في مجاميع واختيار الوسائل المناسبة لتحقيق هذاالغرض.

تاسعاً : استخدام الأساليب السمعية والبصرية المتنوعة :

تزدادالقــدرة علــى الإدراك والتــذكر بصــورة مــثيرة عنــد اســتخدام المساعدات البصرية كالشفافيات والأفلام والشرائح في برامج التدريب. فإلى جانب إضافة التنوع وتعزيز عملية التعلم.

عاشراً : امسح المرافق مسبقاً :

يجـب التأكـد قبـل الـدورة مـن أن كـل شـيء جاهـز لبدايـة دورة ناجحـة وعليك وضـع قائمـة بالمكونـات والعناصـر التـي يجـب توفرهـا وبأنهـا تعمـل وفي حالــة جيــدة. يجــب علــى ســبيل المثــال فحــص الأنــوار، والأقــلام، وأجهزةالكمبيوتر، (البرامج والمعدات)، وغيرها

الحادي عشر: اهتم بمظهرك الخارجي:

إن أي إهمال لمظهرك قد يثير التساؤل لدى الآخرين هل هذا الإهمال ينسحب على دورتك التدريبية؟

الثاني عشر: حول المعرفة إلى مهارة:

اربط المشاركين بكتب معينة ومراكز مخصصة، وذكرهم بأن التعلم والمراس هو موقف إنساني مستمر لمن أراد الفائدة، ولا سبيل في عصرنا إلى التوقف عندمستوى معين من المعارف أو المهارات.



الفصل الثاني

مهارات استقطاب وتعيين الموظفين

أولاً: الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها، ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة، لابد أن تحكمها المبادئ التالية:

المبدأ الأول:

حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني:

معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1. حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2. المهارات المتاحة:

أي نوعية المهارات التى يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

3. الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقى المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

المبدأ الثالث:

حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغى باستمرار تحليل المصادر التى تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كماً ووصفاً، حيث قد تتيح بعض المصادر عددًا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذا نجاح أقل.

ثانيًا: الاختيار:

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن أن نختار من بينهم من سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً ، والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيستين:

أ - أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

ب - أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط [دون تدخل للاعتبارات الشخصية] وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.
2. استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.
3. إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

ثالثا: التعيين:

تقوم إدارة شؤون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارات في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتكمن عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

و يواجه صاحب العمل العديد من المسائل الشائكة المتعلقة بالتوظيف، على سبيل المثال ، الوصف الوظيفى ، جداول المرتبات ، قواعد العمل ، الحوافز ، التعيين ، إجراء المقابلات ، التدريب ، الإشراف ، التقييم، وقرارالاحتفاظ بالموظف أو فصله.

هناك أيضاً مجموعة كبيرة من القوانين والأنظمة التى تواجه صاحب العمل والتى تتضمن الآتى :

- قانون الحقوق المدنية.
- قانون تكافؤ فرص العمل.
- قانون علاقات العمالة الوطنية.
- قانون معايير العمالة المنصفة.
- قانون ضمان دخل الموظف عند التقاعد و قانون إصلاح المعاشات.
- قانون الإجراءات الموحدة لتسوية الميزانية.
- قانون الصحة والسلامة المهنية.
- قانون الحق فى المعرفة الكيمائية.
- قانون التمييز على أساس السن فى التوظيف.
- قانون خاص بإبقاء مكان العمل خال من المخدرات.
- قانون مساعدة المحاربين.
- قانون إشعار العمالة بالتعديل وإعادة التدريب.
- قانون الأمريكيين المعاقين.

وبالطبع هناك التقاريرالكثيرة الخاصة بالرواتب والأجور والتى يتطلب تسليمها لدائرة الإيرادات الداخلية وكلها تتعلق بالتوظيف والتصرف السليم فى مكان العمل.

هذا الكتاب يقترح خطوط إرشادية من أجل ابتكار سياسات للتوظيف من شأنها أن تتواءم مع احتياجات العمل الخاصة بك، كما يقترح أيضًا بدائل للتخفيف من أعباء الإدارة والتشغيل.

تعيين الموظفين بالمؤسسة

إن جودة العمل من جودة الموظفين المعينين به. وحتى تدير متجرك الصغير بفاعلية ، عليك أن تأخذ وقتك فى البحث عن الموظفين وتعيينهم.

إن هذا الجزء من الكتاب يناقش عملية توظيف العمالة فى متجر صغير للتجزئة أو للخدمات. كما يطرح بعض المواضيع المهمة مثل : وضع سياسات إدارة شئون الأفراد ، تحديد المهارات اللازمة للعمل ، إيجاد المتقدمين لشغل الوظائف ، تطوير استمارات التعيين، وإجراء المقابلات مع الموظف المحتمل.

يعد التوظيف مسألة حيوية لأى مؤسسة أو عمل تجارى، بصرف النظرعن حجم ذلك العمل. و تتحمل جميع المؤسسات نفس المخاطر عند التعاقد مع أى موظف جديد، ولكن كلما كان العمل أصغر حجماً كلما كانت النتائج المترتبة على تعيين (ثم فصل) الموظف الغير مناسب، والمتمثلة فى ضياع الوقت والمال، أكبر.

وقد طورت المؤسسات الكبرى إجراءات و وسائل توظيف فعالة للتقليل من تلك المخاطر. وإذا كنت أنت أيضًا ، كمالك ومدير لمؤسستك ، تريد إدارة عمليات التشغيل بفاعلية ، فعليك تطبيق وسائل جيدة للتوظيف.

وضع سياسات شئون الأفراد

أولاً اعرف نفسك. ادرس جيداً العمل الذى تشتغل به. اعرف نقاط الضعف ونقاط القوة فى أفراد المؤسسة ، وحاول أن تتوقع كيف ستتعامل مع المواقف التى قد تنشأ عند التشغيل اليومى لعملك. قم بتوحيد بعض الأمور مثل عدد ساعات العمل ، تسجيل حضورالعاملين وإنصرافهم ، الأجازات مدفوعة الأجر ، العطلات ، قواعد السلوك والملبس و الأجور ، الترقيات ، ساعات العمل الإضافية ، إجراءات الإنفصال ، التعويضات ، خطط المعاش والتقاعد ، مزايا الرعاية الصحية ، وإجراءات التظلم. لا تترك تلك المسائل لمزاج المشرف. قم بوضع إجراءات للتوظيف والتدريب للحصول على النتائج التى تريدها.

عندما تنتهى من وضع تلك السياسات التى تخص شئون الأفراد ، قم بكتابة تلك السياسات التى تؤثر فى الموظفين وإعطاء كل موظف نسخة من تلك السياسات. بالنسبة للمشروعات الصغيرة ، قد يتكون ذلك التقرير من صفحة واحدة أو صفحتان مطبوعتان. أما بالنسبة لعمليات التشغيل الأكبر ، فتعتبر تلك السياسات قلب دليل المستخدمين. إن وجود تلك السياسات مكتوبة يعتبر أمر مهم جداً من شأنه أن يساعد على حل الأمور الصغيرة سريعًا. أما فى الحالات الأكثر تعقيداً ، فتعتبر تلك السياسات قوة نافذة فى حالة اللجوء للمحاكم.

فكر فى الاستعانة بسياسات مكتوبة فى النواحى التالية :

عدد ساعات العمل. ادرس عدد ساعات العمل الأسبوعية ، وعدد أيام العمل الأسبوعية ، بجانب العمل فى المساء وفى العطلات، وكيفية محاسبة الموظف لكل من ساعات العمل العادية والساعات الإضافية. فإن دفع الكثير فى ساعات العمل الإضافية كأجر استثنائى يقلل من الأرباح. ويمكنك، مع التخطيط المناسب ، أن تنظم عمل الموظفين لخفض الوقت الإضافى إلى الحد الأدنى. أما فى فترات ذروة العمل، فقم بالاستعانة بمساعدة موظفين غيرمتفرغين يتقاضون رواتبهم حسب المعدلات العادية.

الحوافز. إن الجزء الأكبر من دخل موظف المبيعات يجب أن يأتى عن طريق راتب أساسى منافس لأى راتب قد يعرض عليه من أي مؤسسة أخرى محلية. ومن الممكن تكملة ذلك الراتب الأساسى بنوع من الحافز، مثل عمولة مبيعات صغيرة أو من خلال خطة للمكافآت عند الوصول بالمبيعات إلى الحصة المطلوبة. حاول أن تربط ما بين تلك الحوافز و بين أهدافك وأهداف موظفى الشركة. وعند اختياره لأى من تلك الوسائل ، احرص على تفهم جميع الموظفين تماماً لها.

المزايا الإضافية للموظفين. فكر فى منح الموظفين بالشركة تخفيضات على البضائع ، تأمين مجاناً على الحياة ، تأمين صحى ، خطة للمعاش، أو دفع رسوم التعليم لأولادهم فى المدارس أوالجامعات. وفكر أيضًا في مشاركة بعض من التجار الآخرين فى تطويرخطة تختص بحالات العجز أو تعويضات الإصابات الجماعية. إن تلك الخطط قد تعكس تخفيضات كبيرة فى التكاليف.

التقاعد. ما هى برامجك الخاصة بالمزايا الممنوحة للعاملين عند التقاعد و التي تعتبر تكملة لبرامج الضمان الاجتماعى، مثل الخطط الخاصة بالمعاشات وخطط تأمين الراتب السنوى ؟

الأجازات. ماهى مدة الأجازات الممنوحة للعاملين ؟ هل ستقوم بتحديد وقت معين فى السنة للقيام بتلك الأجازات ؟ هل ستكون تلك الأجازات مدفوعة الأجر أم لا ؟ هل ستمنح الموظفين بعض الأيام عند الحاجة الشخصية أو فى حالة وجود مشاكل طارئة فى العائلة، أو فى العطلات الرسمية، أو في الأيام الانتخابية ؟ ماذا عن الأيام الخاصة بالعبادات الدينية أو أيام السبت والأحد ؟ ماذا عن الساعة المخصصة يوميًا للغذاء أو الفترات المخصصة للراحة من العمل فى خلال اليوم ؟ ماذا عن مهمة أى موظف كمحلف في أي قضية أو خدمته فى وحدات الدوريات الجوية المدنية ؟

التدريب. تأكد من حصول كل موظف على التدريب الكافى على الوظيفة. و تقع مسئولية التدريب فى المشروعات الصغيرة على عاتق مالك و مديرالعمل. وإذا كان لديك رؤساء للأقسام، فاحرص على أن يفهم كل منهم أهمية أن يكون معلماً جيداً، و أن يجد الوقت لتعليم الموظفين الجدد ما قد يخفى عليهم.

المراقبة. من الأفضل دائمًا أن يكون هناك فترة لمراقبة أو إختبار الموظف الجديد، وتكون تلك المدة من 60 إلى 90 يوماً للتأكد من صلاحية ذلك الموظف للوظيفة. وخلال تلك المدة يمكن تحديد المشاكل الممكن حدوثها ومعالجتها. كما أن فترة المراقبة مفيدة فى تصحيح المشاكل الجسيمة فىالأداء والتى قد تنشأ أثناء العمل.

التظلمات والشكاوى. بصرف النظر عن مدى جودة العمل الذى تقدمه، لابد وأن تنشأ صراعات بين الموظفين. استعد لتلك الشكاوى وقم بوضع إجراءات محددة للتعامل معها. فكر فى حق الموظف فى طلب إعادة نظر، وقم باتخاذ القرارات المناسبة من خلال التحكيم بواسطة طرف ثالث.

الترقيات. فكر فى مسألة الترقيات والتى تتضمن الزيادة الطبيعية فى الأجور والرواتب، والتغيرات فى المسميات الوظيفية، وتأثير نمو مؤسستك على تقدم العامل أو الموظف. أما بالنسبة لسياستك الخاصة بالتدخين أثناء العمل أو فى الممتلكات الخاصة بالمؤسسة، فيجب أن تكون واضحة وأن تعمل على إرسائها.

تعاطى المخدرات. إن تعاطى المخدرات أو الكحوليات أثناء العمل دائمًا ما يكون سبباً للفصل، وخاصة عند تحذير العامل أكثر من مرة من قبل (سوف تحدد سياساتك المكتوبة عدد التحذيرات المطلوبة). ولكن ماذا عن تعاطى تلك المواد خارج العمل وتأثيرها على أداء الموظف من خلال الإرهاق ، التغيب عن العمل ، عدم الانتباه ، تقلب المزاج ، و الحوادث التى كان من الممكن تفاديها.. الخ ؟ هل أنت على دراية بالخدمات الاجتماعية المحلية المتوافرة لمساعدة الموظفين المضطربين ؟ إن سياستك الخاصة بتعاطى تلك المواد يجب أن تكون واضحة، كما يجب أن تعمل على إرسائها.

المسئوليات الخاصة بالأمن والسلامة. يتحمل كل موظف بعض المسئوليات فى المساعدة على الحفاظ على سلامة وأمن الظروف المحيطة بالعمل، على سبيل المثال ، فتح أبواب العمل فى الصباح أو غلقها فى الليل ، مراقبة آلة تسجيل النقد ، الانتباه إلى سرقة السلع من المتجر، أو مراعاة الظروف التى قد تتسبب فى حادثة، بجانب معرفة ما يجب عليه عمله عند حدوث سرقة أو

أى حالات طارئة أخرى. يجب على برنامج التدريب الخاص بك أن يتضمن كل تلك المعلومات.

الملبس. هل تفرض علي موظفيك ارتداء زى موحد؟ من المسئول عن إحضارودفع ثمن الزى ، أنت أم العامل ؟ هل لديك اشتراطات معينة فى ملابس الموظفين ؟ يجب أن تكون تلك النقاط واضحة مثلها مثل اشتراطات السلامة والصحة العامة.

الاستعمال الشخصى لمعدات ومرافق الشركة. يمكن لأى موظف أحياناً أن يطلب استعمال المعدات أو المرافق الخاصة بالشركة، مثل التليفون ، آلة تصوير المستندات، آلة الفاكس ، الكمبيوتر ، الآلة الكاتبة أو أى أدوات أخرى. يجب أن تكون حدود أو موانع الاستعمال لتلك المرافق واضحة من البداية عند توظيف أى شخص.

سرية المعلومات. ما تراه أو تسمعه هنا ، يظل هنا !! إنها كلمات تحذير جيدة لكل موظف من أجل حماية العمل والعملاء أيضًا. أما الشائعات والاستنتاجات الخاطئة التى تعتمد على معلومات غير وافية، و التكهنات أو المناقشات السابقة لأوانها لخطط الشركة فمن الممكن أن تؤذى الشركة أو تدمر عملاءها. يجب عليك تحذير الموظفين من تلك الأخطار.

التقييم الشخصى. يجب عليك أن تقيّم أداء كل موظف من حين لآخر. ولكن، أى العوامل ستضعها فى الاعتبار ؟ هل ستسأل الموظف عن رأيه فى أدائه لعمله و كيف يستطيع تحسين ذلك الأداء أو كيف يحسن من أداء عملية التشغيل ككل ؟ هل ستناقش تقييمك الشخصى للموظف معه؟ هل ستقوم بالتنويه عن الأخطاء الجسيمة كتابياً وتضع موعداً نهائياً لتحسين الأداء (انظر الجزء الخاص بالمراقبة سابقاً) ؟ هل ستقوم ببعض التعديلات

فىالمرتبات وكتابة بعض التوصيات فى مجال التدريب بناء على استعراضك للتقييم ؟

إنهاء العقد. بالرغم من كون الفصل شىء كريه بالنسبة لكثير من أصحاب الأعمال ، إلا أنه من الحكمة أن يكون لديك سياسة مكتوبة بخصوص عدة موضوعات مثل الفصل ، حقوق الأقدمية ، تعويضات إنهاء الخدمة ، والشروط التى تجيز الفصل العاجل . إن ذلك التدقيق من شأنه أن يحدد مسئولياتك تجاه المطالبة بتعويضات للبطالة أوأى قضايا مدنية محتملة.

تحديد المهارات اللازمة للعمل:

إن براعة إيجاد الموظف المناسب للعمل تكمن فى تحديد ما هى المهارات اللازمة التى يحتاجها العمل. وعندما تدرك ما تتطلبه أى وظيفة من مهام ، يمكنك أن تبحث فى استمارات التوظيف عن ما يناسبها من مهارات وخبرات.

إن أول خطوة فى تحليل أى وظيفة هى محاولة وصفها. فلنفرض مثلاً أنك مالك ومدير مثقل بالأعمال ، تفكر في البحث عن أحد الموظفين لتخفيف بعض المسئوليات والمهام من على كاهلك. انظر إلى المهام التى تقوم بها وقم بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيك.

فلنفرض أنك تحتاج إلى بعض المساعدة فى المكتب. الهاتف يزعجك باستمرار ، والخطابات التى تحتاج إلي الرد عليها تتراكم، وهناك الكثير من البضائع التى تحتاج إلى إصدار أمر طلب.

حينما يكون لديك وصف وظيفى مكتوب ، ابدأ فى التفكير فى نوع المهارات التى تحتاجها تلك الوظيفة و ما هو أدنى مستوى للمهارة يمكنك

تقبله. وبالرجوع إلي المثال السابق ، نفترض أنك تريد توظيف سكرتير لعمل تلك المهام ، ولكن الحصول على سكرتير شيء مكلف لندرتهم فى المنطقة المحيطة بعملك، أما من لديه الخبرة في استعمال برامج الكمبيوتر الكتابية فهو أكثر ندرة، و قد يكلف الشركة نفس تكلفة السكرتير. ولذلك قد يبدو أن تعيين كاتب للآلة الكاتبة أسهل وأرخص من تعيين سكرتيرأو تعيين من لدية الخبرة في إستعمال برامج الكمبيوترالكتابية. هناك العديد من طلبة المدارس الثانوية الذين يمتلكون المهارات المناسبة لاستعمال الآلة الكاتبة، وهناك الكثير منهم ممن يبحثون دائمًا عن وظائف للعمل فيها كغير متفرغين.

هناك نقطة إضافية أخرى. عندما تبدأ فى البحث عن شخص مناسب للوظيفة، تأكد من الصياغة السليمة لما تريده. لنقل مثلا أنك قد أعلنت عن حاجتك إلى موظف مبيعات، فما هى الشروط التى يجب أن تتوافر فى المتقدم للوظيفة ؟ هل يجب عليه أن يعرف كيف يحسب إيرادات المبيعات بدقة، أم يحتفظ بقائمة للعملاء ويستخدمها لترويج منتجات الشركة، أم يدير المتجر فى غياب المالك؟ إن تلك الوظيفة ، موظف مبيعات ، تعنى مهام مختلفة حسب اختلاف حاجة العمل. تأكد من أنك تعرف أى المهارات يجب أن يمتلكها الموظف المرتقب وأى المهارات يمكنه أن يكتسبها ويتعلمها منك.

إيجاد المتقدمين لشغل الوظائف:

عندما تقوم بتحديد المهارات اللازمة للعمل ، تصبح جاهزاً للإتصال بالمصادر التى من شأنها مساعدتك على توظيف طالبى العمل.

تحتوى كل ولاية على خدمات للتوظيف (تسمى أحيانًا خدمة إيجاد الوظائف أو العمل العام ، مكتب البطالة، أو وكالة الأمن الوظيفى). وكل هذه الخدمات تتبع خدمات التوظيف الحكومية والتى تكون على استعداد لمساعدة أصحاب العمل الذين يحتاجون للعمالة.

سوف تقوم تلك الخدمات بفرز المتقدمين عن طريق إعطائهم اختبارات للقدرات (إذا ما كانوا يمتلكون المهارات التى تشترطها). أما اجتياز تلك الاختبارات فيعنى قدرة المتقدم على تعلم العمل، ولذلك كن دقيقاً عند اشتراطك للمهارات التى تحتاجها.

وهناك أيضًا الوكالات الخاصة المعنية بالتوظيف، والتى تساعدك على تعيين الموظف المناسب ولكن على صاحب العمل أو المتقدم للوظيفة أن يدفع للوكالة مقابل تلك الخدمات.

أما وضع لافتة " مطلوب موظفين" على النافذة الأمامية، فتعتبر إحدى الوسائل للحصول على متقدمين لشغل الوظائف. إن مساوئ تلك الوسيلة تنحصر فى تقدم بعض الأفراد الغيرمؤهلين لشغل تلك الوظيفة، في الوقت الذي لاتستطيع فيه أنت أن تقوم بإجراء المقابلات وإدارة العمل فى نفس الوقت.

إن الإعلان فى الجريدة بإمكانه أن يصل إلى شريحة كبيرة ممن يبحثون عن عمل، ويمكنك فرزهم عندما تتاح لك الفرصة. أما إذا تضمن

الإعلان رقم الهاتف الخاص بالشركة ، فسوف ينتهى بك الأمر إلى قضاء الوقت في الرد على الهاتف بدلاً من إدارة العمل والتعامل مع العملاء. إن استخدام رقم صندوق البريد فى الإعلان يكفل حماية هويتك أثناء فرزك للاستمارات.

تعتبر المدارس أيضًا مصدراً جيداً للمتقدمين للوظائف. ومن الممكن أن يكون للمدرسة الثانوية المحلية برنامج توزيعى للتعليم يستطيع بمقتضاه الطلاب أن يعملوا لديك لبعض الوقت بينما هم يتعلمون الكثير عن عملك. هناك الكثير من الطلاب الذين عملوا لبعض الوقت أثناء دراستهم ثم أصبحوا فيما بعد عند تخرجهم موظفين دائمين فى نفس الشركة.

ويمكنك أن تجد المتقدمين لشغل الوظائف عن طريق الاتصال بأصحابك ، جيرانك، عملائك ، مورديك ، الموظفين الحاليين ، الهيئات المحلية المعنية بالتوظيف ، نوادى الخدمة التى تنتمى اليها أو حتى أي قاعدة حربية قريبة منك، حيث من الممكن أن يكون هناك أفراد على وشك ترك الخدمة و يقومون بالبحث عن عمل. أما سلبيات استخدام هذا الأسلوب فتنعكس في تأثر النوايا الحسنة لتلك المصادر إذا ما قاموا بالتوصية لصديق لم توظفه، أو إذا ما قمت بفصل ذلك الشخص الذى أوصوا به فيما بعد.

إن اختيارك لوسيلة التوظيف تعتمد على نوع عملك ، موقعك، وعلى شخصيتك. فهناك العديد من المصادر التى تستطيع الاختيار منها. فإذا كنت على استعداد لاستثمار الوقت والجهد ، فسوف تجد المتقدم المناسب للوظيفة صاحب المهارات اللازمة للعمل.

استمارات التقدم لشغل الوظائف

إن تعيين موظف واحد مناسب هو جزء عصيب من عملك. أنت فى حاجة إلى وسيلة لفرز المتقدمين لاختيار أفضلهم لشغل المنصب.

إن استمارة طلب الوظيفة ما هى إلا أداة تسهيل مهمة إجراء المقابلات واختيار الأفضل. أنت فى حاجة إلى جمع معلومات كافية عن كل متقدم مع الاحتفاظ بالاستمارة فى أبسط شكل ممكن. كن حذراً عند السؤال عن معلومات شخصية للمتقدم لا ترتبط بالوظيفة. يمكنك أن تستخدم النموذج المعروض أسفل.

اجعل المتقدمين يملئون الاستمارة كلها قبل التحدث إليهم. فتلك الاستمارة تعد نقطة رائعة لبداية إجراء المقابلة، و تعتبر أيضًا وثيقة مكتوبة تتضمن الخبرات السابقة للمتقدمين وأسماء وعناوين أصحاب العمل السابقين. بالإضافة إلى ذلك ، تعبر تلك الاستمارة عن كيفية اتباع المتقدم للتعليمات.

تذكرأن قانون الحقوق المدنية يمنع التفرقة عند التوظيف بسبب الجنس، والديانة، أو الأصول العرقية. أماالقانون العام فيمنع التفرقة على أساس المرحلة العمرية بالنسبة للأشخاص من 40 إلى 70 عامًا. كما تحظر القوانين الحكومية أيضًا التمييز على أساس الإعاقة البدنية.

ويحظر القانون العام تعيين الأجانب الغير شرعيين ويشترط احتفاظك بمستندات معينة توضح حصولك على إثبات الجنسية أو تصريح العمل الخاص بالأجانب لجميع الموظفين.

إذا كان المتقدم لديه خبرة عملية ، تصبح التوصيات الأخرى غيرذات أهمية. أما إذا كان لدى المتقدم خبرة عملية محدودة ، يمكنك الحصول

على معلومات إضافية من أشخاص آخرين مثل مستشارى المدرسة الثانوية الذين سيمدونك بمعلومات موضوعية عن ذلك الشخص. إن المراجع الشخصية المذكورة فى الاستمارة غالبًا ما لا تكون مفيدة، حيث يدرج المتقدم أسماء الأشخاص الذين سيقولون كلمات طيبة عنه.

إجراء المقابلات مع المتقدمين:

إن الهدف من إجراء المقابلات مع المتقدمين هو معرفة أكبر قدر من المعلومات عن الخلفية العملية للمتقدم وخاصة عن مهاراته وعاداته الخاصة بالعمل. فمهمتك الأساسية أن تجعل المتقدم لشغل الوظيفة يتكلم عن نفسه وعن عاداته فى العمل. أما أفضل الطرق للحصول على تلك المعلومات فهوعن طريق الأسئلة المباشرة والمحددة ، مثلاً : ماذا كنت تفعل فى وظيفتك الأخيرة؟ كيف كنت تؤديها ؟ لماذا ؟

قم بتقييم جميع إجابات المتقدمين. هل يعرفون عما يتكلمون ؟ هل يتسمون بالمراوغة أو عدم المهارة عند تكليفهم بمهام معينة ؟ هل يستطيعون تفسير أي تناقضات أو اختلافات قد تظهر لهم ؟

عندما تنتهى المقابلة ، أطلب من المتقدم أن يراجعك لاحقاً إذا كنت تفكر فى تعيينه أو تعيينها. لا ترتبط بأحد أبداً قبل إجراء المقابلات مع جميع المتقدمين حتى تتأكد من أنك قد اخترت الموظف المناسب.

بعد ذلك ، تأكد من صحة المعلومات التى دونها المتقدم. إن أفضل المصادر دائمًا ما يكون صاحب العمل السابق. أحياناً ، يستطيع أصحاب العمل السابقين إعطاءك المعلومات عبر الهاتف، ولكنه من الأفضل أن تطلب المعلومات مدونة عن طريق إرسالهم الرد علي استفساراتك كتابيًا.

و ما أن تنتهي من التحقق من جميع البيانات الخاصة بالمتقدمين، تصبح جاهزًا للقيام باختيار الموظف المناسب. إن ذلك الموظف من شأنه أن يساعدك علي الحصول علي المزيد من النقود. أما الموظف غير المناسب، فسوف يتسبب في تكلفة إضافية و إضاعة الوقت و العملاء.

وضع نظام لدفع الرواتب:

إن إدارة الرواتب واحدة من الإدارات التى تمكنك من التحكم فى تكلفة الموظفين ، ورفع معنوياتهم، و خفض معدل دوران العمالة. إن اتباع نظام رسمى للرواتب ما هو إلا وسيلة لمكافأة الأشخاص على إسهاماتهم فى نجاح عملك، مع التأكد من أن مؤسستك تحصل على عائد منصف على استثمارها من خلال تعيين هؤلاء الأشخاص ودفع رواتبهم.

إن هذا الجزء يمدك بمفاهيم اختبرت من قبل. تلك المفاهيم تساعد علي تحديد مستويات الأجور التنافسية والاحتفاظ بعلاقات منصفة مختصة بالرواتب بين الوظائف المختلفة بالنسبة للمشروع الصغير.

من الذى يحتاج إلى خطة لإدارة دفع الرواتب ؟

إن إدارة الرواتب قد تكون شيئاً تقوم به أنت بالفعل ولكن لم تفكر أبداً فى إعطائه إسم محدد. أو ربما لا تقوم مؤسستك بدفع رواتب العاملين على أساس أى نظام، ولكنها تنتظر حتى تظهر علامات الاضطراب مما يدفع المؤسسة إلى عمل بعض التعديلات فى الرواتب أو بمعنى آخر ، استخدام نقود الرواتب لإخماد الحرائق!

إن وجود خطة للرواتب ، خطة من شأنها أن تعرف الموظف موقفه المتعلق بصافى النقود التى يستلمها من المؤسسة ، لن تحل جميع المشاكل الخاصة بالعلاقات بين الموظفين. ولكنها على الرغم من ذلك سوف تساعد على

القضاء على مساحة الشك والشائعات التى تجعل من قوتك العاملة أفراد قلقين، وغير سعداء، وأقل إخلاصاً، وأكثر تنقلاً مما تريدهم أنت.

وبماذا تستفيد من تلك الخطة ؟ فى الأعمال التجارية عموماً وفى المشروعات الصغيرة على الأخص ، يستطيع الفرد الصالح أن يحدث فرقًا. فكثير من الناس تمثل ألغازاً ، ولكن ليس عندما يتعلق الأمر برواتبهم. إن الموظفين تحت تلك الخطة سوف يعرفون ويفهمون ويرون معنى العدل والمساواة ، وأن رواتبهم لا يتم تحديدها حسب المزاج الشخصى. سوف يعرف الموظفون ما هو المتوقع وما الذى يستطيعون المفاضلة من أجله. إن تلك الخطة من شأنها أن تساعدك على تعيين الموظفين ، والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. سوف تساعدك تلك الخطة على بناء أساس متين لعمل ناجح.

تطوير الخطة :

إن الاهتمام الرئيسى فى تطوير خطة رسمية لإدارة الرواتب ينصب فى الحصول على موافقة وتفهم ودعم المدراء والمشرفين من الموظفين فى العمل. إن العمل على خلق خطة واضحة ومناقشتها مع الأفراد والتأكد من فهمهم الدقيق لها هو أساس نجاح تلك الخطة.

إن عملية وضع خطة رسمية للرواتب لا يجب أن تكون مكلفةً للوقت والمال. وكلمة "رسمية" هنا لا تعنى" معقدة " ، فى الحقيقة ، كلما كانت الخطة مفصلة كلما صعب تنفيذها والتعامل معها.

عند وضعك لخطة الرواتب :

. عرف الوظائف المختلفة

. قيم الوظائف المختلفة

. قم بتسعير تلك الوظائف

. قم بوضع الخطة

. اعمل على وصول الخطة للموظفين

. قم بتقييم أداء الموظف حسب الخطة

تعريف الوظائف المختلفة

لن تستطيع مقارنة الوظائف المختلفة من حيث الرواتب إلا إذا كنت تعرف متطلبات ومواصفات كل وظيفة. ولذلك، يصبح تحضير وصف وظيفى لكل منصب بالمؤسسة هوالخطوة الأولى فى وضع خطة رسمية للرواتب.

ربما يمكنك كتابة ذلك الوصف الوظيفى بنفسك. ففى المشروعات الصغيرة ، غالبًا ما يكون المالك - المدير قد عمل بكل وظيفة من قبل ! ولكن أحسن وأسهل الطرق لتجميع تلك المعلومات عن كل وظيفة هى أن تطلب من كل موظف أن يصف ما يفعله، ثم اطلب من المشرفين مراجعة ذلك الوصف.

قم بتحضير نموذج بسيط يقوم الموظف (أو من يجرى المقابلة مع الموظف) بتعبئته. إن هذا هو الوقت المناسب لتشرح للموظفين نواياك. اخبرهم أنك تحتاج إلى مساعدتهم فى تطوير خطة للرواتب وأنك تحاول أن تعرف كيف يقومون بعملهم وماذا يفعلون. يجب أن يحتوى النموذج على النقاط التالية :

- المسمى الوظيفى .
- تقارير علاقات الموظف بزملائه.
- المواصفات .

- الدور الأساسى (ما هى المسئولية الأساسية فى تلك الوظيفة ؟).
- المهام الرئيسية (قم بإدراج المهام الرئيسية حسب درجة الأهمية وقم بتقديرالنسبة المئوية من الوقت اللازم لإتمامها).
- مهام أخرى (اذكر المهام التى لا تقوم بها باستمرار).
- متطلبات الوظيفة .
- درجة التعقيد التقنى والإدارى.
- التعليم النظامى أو التدريب المطلوب.
- الخبرة والخلفية المطلوبة.
- المسئولية فى نتائج الإيرادات المالية .
- المسئولية فى الإشراف .
- ظروف العمل غير العادية.

سوف يتطلب إعداد ذلك الوصف الوظيفى حسب المعلومات المستمدة من الموظفين كثيراً من الوقت. وقد تكون تلك المعلومات مفيدة لاحقاً فى جوانب أخرى بجانب الغرض الذى أعدت من أجله. على سبيل المثال ، قد تكتشف أن بعض الموظفين لا يفعلون ما تعتقد أنت أنك قد وظفتهم ليقوموا به. قد تكتشف أنك بحاجة لعمل بعض التغييرات فى روتين العمل اليومى. وقد تكون المعلومات مفيدة أيضًا فى النواحى التالية :

- تعيين وتدريب وتطوير الموظفين .
- إعادة ترتيب الواجبات فى المؤسسة .
- مقارنة البيانات الخاصة بالوظائف لغرض الدراسات الخاصة بالمرتبات

- التأكد من مطابقة المؤسسة لمختلف قوانين العمل والرواتب المقررة .
- تقييم الأداء الوظيفى على أساس المسئوليات المحددة .

تقييم الوظائف:

لا يعرف أحد طريقة علمية دقيقة لتحديد ما تساويه كل وظيفة معينة. إن الحكم البشرى هو الوسيلة الوحيدة لوضع قيمة دولارية أو مالية للعمل. كما أن الطريقة الجيدة لتقييم الوظيفة للمشروعات الصغيرة التى تحتوى على مائة عامل أو أقل، ما هى إلا مجرد تصنيف وترتيب بسيط. إنها مجرد تخمين، ولكنه تخمين تحت السيطرة.

وتحت نظام الترتيب البسيط ، يتم مقارنة الوصف الوظيفى لكل وظيفة بالأخرى من خلال ترتيب الوظائف حسب درجة الصعوبة والمسئولية الواقعة على عاتق صاحبها. وباستخدام حكمتك ، ينتهى بك الأمر إلى وثيقة توضح أصناف من الوظائف ، ولكل منها قيمتها النسبية بالنسبة للشركة.

وبعد ترتيب الوصف الوظيفى حسب قيمته للمؤسسة والعمل ، يتم جمع الوظائف المتشابهة فى المسئوليات والمجال فى نفس المنزلة من حيث الراتب. ثم يتم ترتيب المجموعات فى سلسلة من مستويات الرواتب المختلفة ابتداء بالأعلى وانتهاء بالأقل. أما عدد المستويات، فيعتمد على العدد الإجمالى للوظائف وأنواع العمل فى مؤسستك. ولكن بالنسبة لشركة تحتوى على 100 وظيفة فأقل ، يكون عدد المستويات المناسب من 10 إلى 12 مستوى للرواتب.

تسعير الوظائف:

حتى الآن ، نحن بعيدون كل البعد عن وضع نظام للرواتب ، فنحن قد أخذنا نظرة فقط علي الحال داخل المؤسسة. يجب عليك أيضًا أن تنظر خارج

المؤسسة و بالتحديد إلى معدلات الرواتب الحالية للوظائف المماثلة فى المنطقة المحيطة بك. ولأنك قمت بترتيب وجمع الوظائف حسب مستويات معينة للرواتب ، فأنت لست بحاجة إلى دراسة كل وظيفة على حدة. بل قم بدراسة الوظيفة (والتى تنتمى إلى مجموعة معينة) الأسهل وصفاً والأكثر شيوعًا فى الصناعة المحلية. ولكن حاول أن تدرس الوظائف التى تندرج تحت أكثر من مستوى ، على سبيل المثال ، السكرتير الأول والسكرتير الثانى.

و غالبًا لن يكون لديك الوقت أو المال للقيام بتلك الدراسة بنفسك. ولكن باستطاعتك الحصول على جميع المعلومات من مصادرمثل الغرفة التجارية المحلية ، المؤسسات الكبيرة فى المنطقة

المحيطة بك ، أو من خلال مصادر قومية مثل مكتب الإحصاءات العمالية ، مجتمع التنظيم الإدارى أو رابطة الإدارة الأمريكية. أما إذا كنت تتبع إحدى الرابطات التجارية ، فقد تستطيع حثها على مساعدتك فى تحديد المعدلات الحالية لوظيفة أو أكثر فى كل مستوى للرواتب.

تأكد من مقارنتك للوصف الوظيفى وليس للمسميات الوظيفية فقط. فهناك الكثير من الفروق بين مسميات الوظائف من منظمة إلى أخرى. على سبيل المثال ، ما تطلق عليه إحدى الشركات مسمى " البواب " قد تعتبره منظمة أخرى " مهندس مراقبة البيئة ".

تطبيق الخطة :

حتى الآن أنت تمتلك الخطة العمومية ، ولكنك بالطبع لا تدفع الرواتب عمومياً بل تدفع لكل موظف على حدة. يجب عليك الآن أن تفكر فى كيفية توجيه الخطة نحو تطبيق بعض الزيادات فى الرواتب الفردية.

هناك عدة طرق لتطبيق الزيادات فى الرواتب :

- زيادات تمنح عن جدارة بسبب جودة الأداء والمساهمة فى العمل.
- زيادات تمنح كترقيات للموظفين المعينين لأداء مهام مختلفة عند مستويات أعلى للرواتب.
- زيادات تمنح كتدرج نحو الحد الأدنى للموظفين ممن هم أقل من الحد الأدنى أو المعدل الخاص بمستوى ذلك الراتب.
- زيادات تمنح لفترة من التجربة للموظفين الجدد الذين حصلوا على المهارات والخبرات اللازمة للعمل بكفاءة.
- زيادات ثابتة لمن عمل فى المؤسسة لمدة طويلة.
- زيادات عامة لمساعدة الموظفين علي مواجهة التضخم و للإبقاء على الرواتب فى مستواها التنافسى.

تلك هى الأنواع الأكثر شيوعاً ، ولكن هناك الكثير من الأنواع المختلفة. و تقوم الشركة بمنح معظم الزيادات السنوية لغرض مواجهة تكلفة المعيشة ، أو كزيادات ثابتة ، أو لأسباب تتعلق بقيمة الموظف فى السوق. بإمكانك استخدام عدة طرق ، كلها أو أى مزيج منها.

من المفيد استخدام نوع من الاستمارات لتوثيق تلك الزيادات فى الرواتب وتدوين أسبابها. و تمثل تلك المعلومات بعد عدة سنوات مراجع جيدة لإدارة الرواتب.

إطلاع الموظفين على الخطة

عند إتمام الخطة الخاصة بإدارة الرواتب ، عليك أن تطلع العاملين عليها. فإذا كان تطوير خطة جيدة هوالشاغل الأول من حيث الأهمية ، فإن إطلاع الموظفين على تلك الخطة وشرحها لهم هو الشاغل الثانى.

بعض أصحاب الأعمال يقوم بكتابة خطاب خاص لكل موظف ، والبعض الآخر يقوم بعقد اجتماعات لشرح الخطة والإجابة على كل الأسئلة التى يطرحها الموظفين، والبعض يفعل كلا الأمرين.

وكيفما كانت الطريقة المناسبة لإخبار العاملين ، عليك أن تكون واضح ، وأمين ، وصريح عند شرح كيفية عمل الخطة. فتلك الخطة تعتبرفرصة ذهبية لبناء الثقة وإثبات حسن النية مع موظفيك. تأكد من فهم المشرفين للخطة وقدرتهم على شرحها للموظفين، فذلك يعتبر شىء أساسى. كما أن مراجعة الخطة من حين لآخر مع كل الموظفين قد تعد فكرة جيدة.

تقييم الأداء:

يتبع أغلب الموظفين من العمالة الأمريكية نظام منح الزيادات فىالرواتب عن استحقاق وجدارة ، وهذا بالرغم من أن الزيادات الفعلية فى الرواتب قد تأتى عن طريق عوامل أخرى. و تحتوي تلك الطريقة على مراجعة وتقييم دوري لأداء الموظفين للمهام الموكلة إليهم. إن الخطة الفعلية لتقييم الأداء يجب أن :

- تتوصل إلى طريقة مزدوجة للتعامل بين المديروالموظف.
- تربط بين الراتب وأداء الموظف للعمل والنتائج المحققة.
- تمد المؤسسة بنهج موحد لتقييم الأداء.
- تساعد الموظفين على معرفة كيفية تحسين أدائهم من خلال زيادة تفهمهم للمهام الوظيفية والمتوقع منهم.

إن مراجعة الأداء تساعد الموظف الذى يتم تقييم أداءه، كما تساعد المدير أيضًا على زيادة الاطلاع على أحوال المؤسسة. إن تبادل المعلومات بين

الموظف والمدير يمكن أن يوضح للأخير عدة عوامل قد تؤدى إلى تحسين أداء الموظف، كأى تحسينات أو تغيرات فى الأدوات والأجهزة أو الإجراءات أو أية عوامل أخرى. حاول أن تشجع على وجود بيئة فى العمل من شأنها أن تشجع الموظفين على مناقشة أى مشاكل أو اقتراحات بالتطوير بدون أى رسميات وفى أى وقت على مدار السنة.

وتكراراً لما ذكرنا من قبل ، إن استخدام استمارة للتقييم هى فكرة جيدة للحصول على أفضل النتائج. إن الشكل المناسب للاستمارة عادة ما يتضمن العوامل الآتية والتى تعكس الأداء الوظيفي :

- الأهداف التي تم تحقيقها .
- نوعية الأداء .
- حجم العمل .
- فعالية العمل مع الآخرين فى المؤسسة .
- الفعالية فى التعامل مع العملاء ، والموردين أو أى أشخاص من الخارج .
- روح المبادرة .
- معرفة الوظيفة .
- الجدارة والثقة.

و يمكنك تصميم شكل الاستمارة الخاص بك باستخدام أمثلة من الكتب المتخصصة فى إدارة شئون الأفراد. استخدم التحليلات الخاصة بالوظائف فى المؤسسة وقم بصنع الشكل حسب الوظائف المتاحة.

أنظمة بديلة للتوظيف:

كيف ستتصرف فى حال تعرضك لنقص غير متوقع فى الأفراد ؟ فالكثير من الأعمال تواجه تلك المواقف بسبب الذروة الموسمية ، موسم الجرد ، تنفيذ المشروعات الخاصة ، قيام بعض الموظفين بأجازة مرضية فى نفس الوقت، أو بسبب زيادة غير متوقعة فى العمل.

وماذا عن القدرة على تحمل التكلفة المرتفعة الخاصة بالمزايا الإضافية الممنوحة للعاملين ؟ ماذا عن عملية حفظ وتسجيل دفع الرواتب التى تتطلبها الحكومة المحلية ؟ ماذا عن الاحتياجات قصيرة المدى وطويلة المدى المتعلقة بالعمل والتى تحتاج إلى خبرة مميزة ؟ إن هذا القسم يناقش بدائل التوظيف المتاحة لمواجهة تلك التحديات وغيرها. وتتضمن تلك الاختيارات الآتى :

- الخدمات المساعدة المؤقتة
- تأجير الموظفين
- حسابات الرواتب
- التعاقد على الخدمات

الخدمات المساعدة المؤقتة

إن الاستعانة بالخدمات التى تقدمها الشركات المختصة بتوظيف الأفراد المؤقتين عادة ما تكون حلاً اقتصادياً ومناسباً لمواجهة النقص غير المتوقع للموظفين. ويشرح هذا القسم تلك الخدمات، كما يوضح بعضاً من مميزات تلك الشركات، ويحدد بعض الخطوات اللازمة للحصول على أفضل النتائج.

تحتاج كل الأعمال إلى المساعدة من وقت لآخر. فعادة ما تتدفق بعض الطلبات العاجلة ، فيرتفع فجأة الحمل الوظيفى ثم ما يلبث أن يعود إلى المعدل الطبيعى مرة أخرى. وقد يكون هناك عدد أكثر من المعتاد من الموظفين الغائبين بسبب المرض أو العطلات ، ولكن ذلك المشروع الخاص يحتاج إلى الاهتمام الفورى ويجب على المؤسسة أن تفى بالطلب الموسمى أو بالسحب من المخزون بدون تعطيل العمل المعتاد. إن الحمل الزائد على المؤسسة قد يضع ضغطاً عليك وعلى الموظفين وعلى الميزانية إذا ما احتاج الموظفون إلى العمل لوقت إضافى.

إن مواجهة النقص المؤقت فى الأفراد يكون صعباً بالنسبة للمشروعات الصغيرة حيث يكون عدد الموظفين قليل ولا يسمح بإجراء أية مناورات فى جدول مواعيد العمل. ولكن تلك المشروعات الصغيرة لا تستطيع، فى نفس الوقت، الاحتفاظ بالمزيد من الأفراد عندما يكون ضغط العمل طبيعياً.

يمكنك تعيين المزيد من الأفراد بنفسك، أو من خلال الاستعانة بوكالات التوظيف الخاصة أو العامة، أو دعوة بعض الأفراد المؤقتين للعمل بالمؤسسة. إن الوكالات المتخصصة بإمكانها أن تمدك بتنوع واسع من الأفراد. وقد تستطيع بعض من تلك الوكالات إمدادك بالموظفين اللازمين لقسم بأكمله بما فيهم المشرفين.



الفصل الثالث

إعداد الجيل الثاني

تعد مشكلة افتقار الكثير من المنظمات العربية إلى قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها، من المشكلات الإدارية الكبيرة التي تتسبب غالبًا في ضعف أداء المنظمة وتعثر خططها ومشاريعها، وقد أولى الخبراء والمهتمون بالشأن الإداري في العالم هذه القضية أهمية بالغة، لما لها من أثر كبير على مستقبل الخطط التنموية التي يجب ألا يرتهن سيرها ونجاحها بأفراد محدودين؛ متى ما تركوا مواقعهم لأي سبب من الأسباب تكون هذه الخطط والمشاريع عرضة للفشل، بسبب إسناد الأمر إلى غير أهله لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار.

وفي الشأن حاولنا الوقوف على حجم هذه المشكلة التي عدها بعض المراقبين (ظاهرة) في واقعنا الإداري العربي، وذلك من خلال استقصاء آراء عدد من المختصين الذين ناقشوا هذا الموضوع من جوانبه المختلفة، ومنهم:

- **د. مساعد بن عبدالله الفريان**

  مدير إدارة التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة.

- **أ.د. إبراهيم عبدالواحد عارف**

  المشرف العام على إدارة التعاون الدولي والجمعيات العلمية، ورئيس مجلس إدارة الجمعية السعودية لعلوم الحياة.

- **د. ثامر بن ملوح المطيري**

  مدير مشروع اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري.

- **د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحسن**

  مدير عام التطوير الإداري بوزارة العدل.

القلق من ندرة القيادات المتمكنة:

في البداية وكمدخل للولوج في القضية يبين د. مساعد بن عبدالله الفريان دور القيادة الإدارية حيث يؤكد أنها تمثل أهمية قصوى للمنظمات بأنواعها إذ تلعب دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف ورسم طريق تحقيقها ومتابعة ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولهذا تسعى أغلب الحكومات ومنظمات القطاع الأهلي بأنواعها إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها. ويشير إلى أن المنتديات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة في الموارد البشرية وأدبيات الإدارة بشكل عام دائماً ما تتطرق إلى القلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصف بعض كتاب الإدارة ذلك بالمشكلة العالمية. كما وصف كل من بيرنز (Burns) وغاردنر (Gardner) و قرين ليف (Green Leaf) وهم من الباحثين المرموقين في مجال القيادة الإدارية أن المنظمات في الولايات المتحدة تعيش أزمة قيادة. وأن ذلك ينطبق على الكثير من المنظمات في أرجاء العالم.

ولأجل ذلك يرى د. الفريان أن المدرك لدور القيادة وتأثيرها القوي المباشر على واقع ومستقبل المنظمات لا بد أن يثمن أهمية إعداد القيادات البديلة، حيث تعتمد التنمية بأبعادها وتشعباتها على قدرة المنظمات على إعداد جيل من القادة القادرين على تحقيق أهداف التنمية. ويبرز بشكل واضح دور القيادات البديلة (أو ما يسمى بالصف الثاني من القيادات) عند غياب القيادات لأي سبب كان وتأثر استمرارية برامج التنمية التي رسمت وفق رؤية وتوجه معينين ويتطلب تحقيقها التناغم والانسجام بين القيادات الحالية والقيادات المستقبلية. ويشير إلى أن العديد من نماذج التميز في الإدارة للمنظمات الذي أصبح هاجساً للكثير من المنظمات والممارسين والباحثين

ترتكز بشكل أساسي على متطلبات عدة من أهمها إعداد القيادة المناسبة لتحقيق ذلك التميز.

اللحاق بركب التقدم المعرفي والتنظيمي الإداري:

ويتفق أ.د. إبراهيم بن عبد الواحد عارف مع د. الفريان في أهمية إعداد القيادات الإدارية (الصف الثاني) في منظماتنا المحلية، ويرى أن تلك الأهمية ناتجة من كوننا نعيش في عالم متطور يموج بكل ما هو جديد في مختلف المجالات والمستويات الإدارية والتنموية مما يحتم علينا مواكبة هذا التطور في مختلف جوانبه وأن نتطلع إلى الأفضل والأجود من خلال الحرص على اللحاق بركب التقدم المعرفي والتقني والتنظيمي الإداري في جميع المجالات، وهذا يستدعي من منظماتنا إجراء التعديلات والقيام بعمليات الإصلاح والتطوير أو التغيير الإداري الواسع والحديث وفق أسس واستراتيجيات تستوعب هذه المفاهيم ودلائلها وتحرص على وجود أكثر من قيادي بديل أو صف ثاني جاهز ومهيأ لتولى المسئولية وقت الحاجة وحين تستدعي الضرورة.

إدخال دماء جديدة ومدربة:

ومن جانبه يرى د. ثامر بن ملوح المطيري أنه ليس هناك ما هو أبعد أثرًا في تحسين القيادة الإدارية من اجتذاب أفراد أكفاء إلى الوظائف الإدارية العليا في المستوى الذي يلي الوزراء مثل وكلاء الوزارات ومساعديهم في الوزارات والهيئات والمؤسسات وفي كل مستويات أجهزة الدولة. وما إن يتم اختيار هؤلاء وتدريبهم حتى يكون المطلب الثاني هو الاحتفاظ بهم في وظائف الخدمة العامة. ويشير إلى أنه كلما امتد بقاء هؤلاء في الوظيفة العامة قل دخول وجهات النظر الجديدة إليها، ولذلك فإن من المفترض دائمًا إدخال دماء جديدة مدربة عند خلو الوظائف القيادية لأي سبب كان.

ويعتقد د. ثامر المطيري بأهمية البحث عن العناصر المميزة من القادة حيث تشتد الحاجة إلى القيادة الفاعلة، ويرى أنه ليس من المبالغة أن نذكر أن (كيفية) الاجتذاب والاحتفاظ بالعناصر المميزة في مستويات القيادة العليا للدوائر الحكومية، هي المسألة الكبرى التي لم تحلّ بعد في الإدارة السعودية. خاصة مع تقدم الميكنة والأدوات المعلوماتية الأمر الذي يتصاعد معه الاهتمام ويتزايد الاحتياج إلى قادة متمرسين في المناصب العليا بفئاتها المختلفة، ذوي ثقافة واسعة يستطيعون رؤية المشكلة في مجموعها، وكذلك في الأجزاء العديدة التي تتكون منها، وذوي قدرة خارقة على التأثير في الأفراد أكثر من مجرد استخدام السلطة عليهم.

تنامي المنظمات وكبر حجمها:

ويتسق رأي د. عبدالعزيز بن عبدالرحمن الحسن مع ما تم طرحه، حيث يرى أن القيادة الإدارية تشكل محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي على حد رأيه أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

ويشير إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن مفهوم القيادة يتضح أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، هي: وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، وأخيراً هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وتختلف القيادة عن الإدارة اختلافًا جوهريًا، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الإدارة، فالإدارة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

ويؤكد د. الحسن على أن بناء وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية أصبح هاجسًا يؤرق مؤسسات القطاع الخاص والعام على حد سواء، بل أصبحت هنالك قناعة لدى الدارسين والممارسين للإدارة في المنطقة العربية بأن مهمة صناعة قيادات إدارية كفؤة وقادرة على مجابهة تحديات المنافسة الشرسة التي تفرضها العولمة ومتطلبات اتفاقيات التجارة العالمية تمثل تحديًا استراتيجيًا ينبغي أن يتصدر قائمة أولويات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمثل تحديًا حقيقيًا يستدعي حشد الطاقات وتخصيص الأموال اللازمة للوفاء بمتطلباته.

منظمات القطاع الخاص ومرونة الأنظمة:

ويقارن د. الحسن بين منظمات القطاع الخاص ومنظمات القطاع العام، حيث يرى أن الأولى تتمتع بميزة نسبية على مثيلاتها في القطاع العام، متمثلة في حرية الحركة ومرونة الأنظمة والإجراءات في التعيين والترقي والتحفيز، ولذا فإن منظمات القطاع العام بحاجة هي الأخرى إلى تطوير سياسات أجور جريئة للتنافس بصورة ناجحة وأن تضع نفسها "كجهات عمل مفضلة"، وأن تدرك قيمة رأس مالها البشري حتى لا يكون صيدًا ثمينًا لمنظمات القطاع الخاص المحلية والوافدة في إطار اتفاقيات التجارة الدولية وبخاصة تلك العاملة في قطاع الخدمات.

إهمال إعداد القيادات البديلة:

وحول أبرز الآثار الإدارية السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل، يرصد د. الفريان عددًا من المخاطر المترتبة على ذلك، وهي: الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية الحالية بسبب التقاعد أوالنقل... ألخ. وبالتالي بروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، تأثر أهداف واستراتيجيات المنظمة والرؤية القيادية الملهمة والدافعة لتحقيقها، تولي أفراد غير مؤهلين القيام بمهام لم يعدوا أصلاً لمباشرتها، وبالتالي تأثر الإنجاز كماً ونوعاً وكذلك تأثر معنويات العاملين وأدائهم والمستفيدين من خدمات المنظمة، وغياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.

بناء القيادات وفق أساسيات القدرة والكفاءة:

وفي السياق ذاته يعتقد د. إبراهيم بن عبدالواحد عارف بأن استراتيجيات وسياسات تكوين الصف الثاني من القيادات في كافة المنظمات الحكومية في مختلف القطاعات تعد حالياً من التحديات والمعوقات الإدارية، ليس على المستوى المحلي فحسب، ولكن أيضاً على المستوى الدولي، لأن انتقاء القيادات ضمن إطار القيم الإدارية والتنظيمية يضمن الارتقاء بقدراتهم الإدارية والقيادية فى المستقبل، ليشكلوا وعاءً خصباً يمكن للجهاز الإداري للدولة الاستعانة به والاستفادة منه فى شغل الوظائف القيادية الشاغرة، وذلك ضمن إطار أو خطة معلنة تنطبق عليها محاور المنهج الشامل للتنمية الإدارية، كما أن عدم بناء القيادات الإدارية البديلة وفق أساسيات القدرة والكفاءة والمتطلبات الإدارية والتنظيمية في التعيين والترقي والتحفيز وإتباع سياسات الإحلال يعد بمثابة إهدار للموارد المالية والبشرية المتاحة. ويرى أن هنالك

قناعة في كافة المؤسسات التدريبية والاستشارية بأن عدم وجود قيادات إدارية جديدة سيوجد نوعاً من الفراغ الإداري الذي يسهم في تباطؤ حركة التطور والنماء في البلدان، ويؤثر سلباً في عجلة التنمية المستدامة، مما يجعل الدول عاجزة عن مجابهة تحديات القرن الحادي والعشرين على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتنموية.

بطء تقديم الخدمة وتعقيدها :

ويرى د. الحسن أن ظاهرة غياب الصف الثاني من القيادات الإدارية دائمًا ما ينتج عنها مشكلات إدارية تشتكي منها البيئة الإدارية، والتي أثرت سلبًا على عناصرها التي تشتمل على نظمها، وإمكانياتها المادية والمعنوية، وعلاقات العمل فيها، وقيادتها. وقد ظهرت تلك الآثار السلبية بوضوح في بطء تقديم الخدمة وتعقيدها، وفي غياب كوادر قيادية حقيقية. ويرى أن المؤسسات التي لا تجدد شبابها وكوادرها تكون قد كتبت على نفسها أن تشيخ أوراقها وتسقط كأوراق الخريف، ولذلك لابد من فتح كل أبواب المستقبل أمام الكوادر الشبابية الناضجة.

قيادات الصف البديل وواقع منظماتنا :

وفي جانب آخر من جوانب القضية يتمحور حول واقع منظماتنا العربية فيما يتعلق بإعداد صف ثان من القيادات الإدارية، يأسف د. مساعد الفريان على واقع هذه المنظمات في قطاعات العمل المختلفة في مجال إعداد قيادات الصف الثاني، ويصفه بأنه سيئ جداً ولا يتواكب مع متطلبات الحياة العصرية ولا مع ما هو متوقع من تلك المنظمات في البيئات التي تعمل بها، ويلخص ذلك الواقع في عدم إدراك أهمية إعداد قيادات بديلة أو قيادات الصف الثاني وبالتالي عدم وضع ذلك كهدف من أهداف نشاط تنمية الموارد

البشرية والمنظمة بشكل عام، وعدم وضع مسارات وظيفية للعاملين تتمازج فيها الخبرات المتراكمة مع برامج مناسبة للتأهيل والتدريب تتوافق مع احتياجات الفرد والمنظمة، وعدم رغبة، وأحياناً قدرة، الكثير من المنظمات في الاستثمار المعنوي والمادي في نشاط اختيار وتأهيل وتطوير القيادات الواعدة، إلى جانب ندرة القيادة القدوة التي تساهم بلا شك في إعداد القيادات الجديدة، وندرة مؤسسات التنمية الإدارية من معاهد ومراكز التدريب المتميزة التي يمكن الاستفادة من برامجها في المساعدة على إكساب المشاركين مهارات ومعارف القيادة.

تحليل الوظائف الإدارية القيادية ومن يتبوءونها :

ويلفت د. عارف الانتباه إلى أنه بالنظر إلى واقعنا الإداري المحلي الحكومي تحديداً نجد أننا - للأسف - قد أهملنا هذا الجانب في إعداد جيل جديد من القيادات الإدارية البديلة المؤهلة علماً وعملاً وتدريباً والتي تعد بمثابة ضخ دماء جديد في شرايين العمل الحكومي بما يمكنه من استعادة حيويته وطاقته وقدرته على تقديم الخدمات بأيسر السبل وأفضلها. وهذا الأمر (المهمل) مؤشر على أننا لا نزال نفتقد - على مستوى المنظمات الحكومية - إلى آليات التغيير والتطوير الفاعل المبني على قيم إدارية وخطط طويلة المدى تبدأ خطواتها الأولى من تحليل الوظائف الإدارية القيادية ومن يتبوءونها، ومدة بقائهم، وحجم الانجاز، ومدى الحاجة إلى خلق جيل إداري مساند من شأنه مساعدة هذه الإدارة أو تلك في أي وقت لكي تتمكن من إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية بصورة فاعلة لتحقيق التطلعات والأهداف المأمولة لأننا كلما حرصنا على تأهيل القيادات الإدارية من الصف الثاني في منظماتنا فإننا نضمن بذلك القدرة على الاستمرارية والعطاء وفق

فلسفة إدارية أثبتت نجاحها و حققت أبعادها المختلفة وأسهمت في دفع عجلة التنمية الشاملة في كثير من البلدان، على حد قوله.

القيادة والسلطة ليست فردية بل "جماعية":

أما د. ثامر المطيري فيرى من وجهة نظره الشخصية أن إهمال إعداد قيادات إدارية عصرية ومواكبة في بعض منظماتنا الإدارية إنما هو تكريس لبقايا التفكير الإداري العقيم المتمثل في فكرة (القادة والأتباع)، أي من يشغلون المستوى الأعلى والذين مكانهم في المستوى الأدنى والدرجات المتدرجة للمكانة والقدرة، وهذا ما يتصادم مع التوجه الحديث نحو (عمل الفريق)، أي أن القيادة والسلطة ليست فردية؛ بل إنها "جماعية" وتعتمد على حركة وديناميكية جماعة العمل. ويؤكد في هذا السياق على أن "الجماعية" أصبحت عنصرًا أساسًا في النظرية الإدارية الحديثة، بحكم ارتباطها الوثيق بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكم والتصور الذي يبدو من المجموعة التي تشغل مركز السلطة. وهناك اتجاه إداري حديث وواضح نحو تطوير نوع من (عمل الفريق) في مستوى القيادة العليا. وعلى ذلك فإن مفهوم القائد باعتباره فردًا يساعد المؤسسة على الإنجاز هو في الواقع أوسع كثيرًا في نطاقه ومداه من مفهوم القائد باعتباره الشخص الذي يوجّه السفينة بمفرده.

إبرة في كوم من القش:

ومن جهته يرى د. الحسن أن الصف الثاني في الكثير من المنظمات والهيئات التنظيمية لا تجده، وإذا بحثت عنه فكأنك تبحث عن إبرة في كوم من القش. مما أوجد أزمة تتمثل في عدم توافر الصف الثاني من القيادات الإدارية في المواقع الأساسية في مختلف المنظمات والهيئات التنظيمية مما يدفعها إلى ضرورة مواجهة الموقف ووضع الحلول وتمهيد الطريق أمام القيادات الإدارية الجديدة لتأخذ مواقعها. ويعتقد أن بلادنا تفتقر إلى عدم

وجود الصف الثاني من القيادات الإدارية، ولا جدال من إن غياب الصف الثاني من القيادات الإدارية يبدد كل الجهود الرامية إلى تطوير المؤسسات. ومن تجارب بعض الدول لمواجهة هذه الظاهرة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية أقيمت مراكز التقييم للاكتشاف المبكر للقدرات الإدارية والقيادية في مدير المستقبل مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والمستقبلية وتنمية الأفراد لتأهيلهم لتولي العمل القيادي بنجاح.

عوامل عدم إعداد القيادات البديلة:

وحول أبرز المعوقات التي تحول دون إعداد قيادات إدارية شابة وطموحة، يضع د. مساعد الفريان عددًا من العوامل التي يعتقد بأنها أسبابًا جوهرية تحول دون إعداد قيادات طموحة وقادرة على مواكبة المستجدات، وهذه العوامل تتمثل في العقلية الإدارية التقليدية السائدة في الكثير من المنظمات التي تهمل هذا النشاط الهام بقصد وبدون قصد أحياناً. فهناك من القياديين من يرى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديداً لموقعه وتوجهاته ومصالحة أحياناً، أو أن تكون تلك القيادات عنصر منافسة على النفوذ والموارد والموقع أحياناً. كما أن مثل تلك العقلية قد ترى أن الأسلوب التقليدي اللامنهجي التي وصلت به إلى المركز القيادي هو الأسلوب الأمثل والأنسب والأسهل.

ومن هذه العوامل الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية، والتي مازالت مع الأسف في الكثير من البيئات تتعامل مع الوظيفة والموظف بتقليدية وجمود وتحد من تمييز القيادات الواعدة ويمكن ملاحظة ذلك في قواعد وإجراءات التعيين والترقية.

وهناك الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات، حيث يتم التركيز على التعامل مع مشكلات وعوائق اليوم فقط، وعلى إنجاز المهام التقليدية بمعزل عن

التفكير في الخطط والاستراتيجيات المستقبلية التي يتطلب التعامل معها إعداد الموارد البشرية القادرة على التعامل معها، وكذلك عدم الرغبة في التفويض، وعدم الإلمام بالطرق المناسبة لاختيار الأفراد الجديرين بتفويض الصلاحيات لهم مما يحد من اكتساب الخبرات القيادية بشكل منهجي تدريبي منظم، وأخيراً عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والقدرات والمهارات اللازمة للتعامل معا.

الخوف من المنافسة

أما د. الحسن فيرى أن من أبرز العقبات التي تقف أمام بناء صف ثان من القياديين هو الخوف من المنافسة وبالتالي لا يبحث القيادي عن مساعد متميز حتى تكون الحاجة له دائمًا، وكذلك المركزية هي مكملة لما سبق، فنجد هذا المدير ممسكًا بزمام الأمور وهو الوحيد الذي في يده الصلاحية.

ويركز د. الحسن كذلك على سبب رئيس وهو غياب الإدارة العلمية لدى القياديين الإداريين والذين تم تعيينهم ليس لكفاءتهم وإنما تعد وظائفهم مهن في الجهاز الحكومي مثلاً.. إضافة إلى اتباع الأسلوب السلبي من جانب القيادة في أغلب الأحيان والذي يعتمد على مركزية القرار مما أدى إلى كثير من الصراعات داخل العمل وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة.

بعض النتائج وأهم التوصيات:

من أهم التوصيات لصناعة صف ثان من القادة الإداريين في منظماتنا العربية، وفقًا لما يؤكده د. ثامر المطيري على أن صناعة القيادة في صفّها (الأساس) وصفّها (البديل) لن تنمو وتنجح إلا في ظل "الإدارة الديمقراطية"، تلك الإدارة التي يسهم فيها الجميع في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى.. وهذه الإدارة هي التي تمتاز بالتفوق والامتياز على "الإدارة

التحكمية". وفي ظل هكذا نوع من الإدارة وهكذا نوع من القيادة سوف تقلّ كثيرًا حدة (الفراغ القيادي)، وسيلاحظ دومًا استمرارية العمل بالسرعة والاقتصاد المطلوبين وبالكيفية المطلوبة مع الرضاء في منظومة العمل.. حيث هناك تسلسل منطقي معين في عمل المنفذ باعتباره قائدًا، وعمل القائد باعتباره موجهًا ومتابعًا.

أما د. مساعد الفريان فقد ركز في هذا الصدد على أهمية العمل على مراجعة الأنظمة والقواعد الخاصة باستقطاب وتعيين وتطوير القيادات الإدارية الواعدة بحيث تبتعد عن التقليدية والجمود وتكون أكثر مرونة وعصرية وتماشياً مع التحديات التي تواجه المنظمات في عالم اليوم المتصف بالمنافسة والتعقيد على كل الأصعدة، والعمل على زيادة الموارد المخصصة لتطوير الموارد البشرية من تدريب بأنواعه وبرامج تأهيل طويلة المدى مثل برامج الابتعاث للجهات المتميزة عالمياً وخاصة تأهيل القيادات الإدارية الواعدة.

ويوصي د. الفريان باستخدام الأساليب الإدارية التي أثبتت نجاحها عملياً مثل أسلوب التدوير الوظيفي للمديرين العاملين لاكتساب خبرات وتجارب متنوعة، وجعل مهمة اكتشاف الأفراد المؤهلين أن يكونوا قادة مستقبل من الأولويات في المستويات الإدارية العليا والعمل على تحقيق ذلك عملياً من خلال الاتصال المباشر بهم ورعايتهم وتحفيزهم، إلى جانب تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها للقائد الناجح، والتي تتمشى مع العمل على الاستفادة من التجارب العالمية المميزة في مجال إعداد القيادات الإدارية التي تتمثل في تجارب المراكز الدولية المرموقة، وعلى سبيل المثال لا الحصر مدرسة كنيدي للإدارة، ومعهد القيادات الفدرالية، ونموذج جامعة جورج

واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، والمدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، والمدرسة الاسترالية للإدارة وغيرها الكثير من البرامج والتجارب المميزة في الدول المتقدمة.

ويطالب د. إبراهيم عبدالواحد عارف بالاستفادة من كثير من التجارب الإدارية الدولية المتخصصة في علوم وتطبيقات بناء القيادة الإدارية التي تولي أهمية قصوى بأن يتحمل كل موظف المزيد من المهام والمسؤوليات الإدارية والقيادية لأن طبيعة الوظائف التغير الدائم إلى الأفضل ليكون على مستوى الإدارة الجيدة في الأداء والإنتاجية والإشراف وهو ما يسمى بإعداد القائد الثاني (المستقبلي) في الإدارة الحديثة. ويرى أنه من الأهمية بمكان لصناعة الصف الثاني من القادة الإداريين العمل على إعداد البرامج التدريبية الموجهة لتطوير القيادات الإدارية من حيث تركيزها على الثقافة المعرفية وتعزيز الجانب التطبيقي في التدريب عن طريق إعادة صياغة أهداف ومحتويات وأساليب تنفيذ هذه البرامج لتكون أكثر استجابة لاحتياجات الممارسة الفعلية لوظائف القيادة على مستوى المؤسسات والأجهزة الحكومية، والعمل على وضع معايير يتفق عليها لاكتشاف قيادات المستقبل (الصف الثاني من القيادات الإدارية) من ناحية، وإعداد البرامج التدريبية غير التقليدية التي تستجيب لاحتياجات تطوير وتعزيز قدراتهم بما يمكنهم من تولي المهام القيادية في المستقبل المنظور من ناحية أخرى.

وأخيرًا، يرى د. الحسن أن من أهم المقترحات لصناعة صف ثان من القادة الإداريين في منظماتنا العربية ضرورة توافر التوجه الإيجابي لدى القائد الذي يتمثل في الاهتمام ببيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة وإنجاز العمل

الجماعي بروح الفريق. كما يطالب الجهات المختصة بتقصي الأسباب التي أدت إلى اختفاء قيادات الصف الثاني. وضرورة إعداد كوادر جديدة في المؤسسات والجهاز الإداري للدولة، تتدرب وتتمرس على تحمل المسؤولية في أي موقع يسند إليها دون الشعور بالخوف أو الرهبة، وذلك من خلال آلية تسمح بتبني الوجوه الجديدة الشابة في جميع المصالح والمؤسسات العامة بشرط أن تكون مؤهلة وعلى مستوى رفيع من الثقافة والعلم لكي تصلح في إدارة الموقع الذي يكلف العمل به، كما يؤكد على الجهات ذات العلاقة بأن تعطي الفرصة كاملة لقيادات الصف الثاني في معرفة التفاصيل ومجريات الأمور فالوظائف القيادية الإدارية حق للجميع وليست حكرًا على فئة دون الأخرى على حد رأيه. فيجب فتح كل أبواب المستقبل أمام كل الكوادر الشبابية الناضجة والطموحة.



الفصل الرابع

إعداد قادة المستقبل

اهتمت القيادات التحويلية الناجحه فى المنظمات المتفوقة وأدركت أهمية رأس المال البشرى و الفكرى و كيفية الحصول عليه و تطويره و زيادة فاعليته و كيفية تحفيزه و الحفاظ عليه إيمانا بدوره فى زيادة قيمة أصول المنظمة.

إذ يعد رأس المال البشرى أحد رؤوس الأموال الأربعة للمنظمات فهناك رأس المال الطبيعى، رأس المال المادى، رأس المال الإجتماعى.

غير أن رؤوس الأموال الأخرى تتوقف فاعليتها على مدى فاعلية رأس المال البشرى الذى تتزايد قيمته مع تزايد خبراته و قدراته و معارفه و جدارته عبر الزمن.

إن رأس المال البشرى يتكون من جميع القوى البشرية القادره على شغل كافة الوظائف داخل المنظمة سواء كانت تلك الوظائف إدارية أم فنية.

نظرا لأن البشر غير متساوين فى إمتلاك القدرات و الجدارات والمهارات فإن هناك فئة تملك أكثر من غيرها للقدرات المعرفية و الفكرية والإبداعية و الإبتكارية و إنتاج الأفكار الجديده و تطوير الأفكار القديمة، تلك الفئة هى التى يطلق عليها رأس المال الفكرى و الذى يتوقف عليها مكانة المنظمة و تنافسيتها.

إذا تبحث المنظمات اليوم عن ميزه تنافسية تميز إنتاجها عن غيرها وقد تكون تلك الميزة متمثلة فى إنخفاض التكاليف، إرتفاع الجودة، السرعة، المرونة، الخيال، الأفكار، و الإتصالات.

و يمثل رأس المال الذهنى الموجودات التنافسية (Competitive Assets) القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة، فهو المعرفة الخارجة الى حيز التطبيق و المستثمره لصالح المنظمة لأن المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية فى عصرنا هذا عصر المعرفة.

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد، إن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و على نمط الحياة عموما، وذلك بفضل الثروة العلمية و التكنولوجية.

و يعد إقتصاد المعرفة فرع جديد من فروع العلوم الإقتصادية ظهر فى الآونة الأخيرة، حيث يقدم رؤية أكثر عمقاً لدور المعرفة ورأس المال البشرى من أجل تطوير الاقتصاد و الأعمال و تقدم المجتمع ككل.

فالمعرفة اليوم ليست ترفاً فكرياً، بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج، و من ثم فإن العمل على خلق و تطوير رأس المال البشرى و الذهنى بنوعية عالية أصبح من أهم التحديات التى تواجه منظمات الألفية الثالثة.

كما أصبح العمل مع الشباب على أساس تخصصي، واحداً من الاتجاهات الرئيسية التي بدأت تشق طريقها في غالبية البلدان والمجتمعات، والتي تستهدف صقل الشخصية الشبابية، وإكسابها المهارات، والخبرات العلمية والعملية، وتأهيلها التأهيل المطلوب لضمان تكيفها السليم مع المستجدات، وتدريب القادة الشباب في مختلف الميادين المجتمعية، لكن ما يجب الإشارة له هو أن هوة واسعة كانت ولا زالت قائمة بين الشباب في البلدان المتقدمة والشباب في البلدان الفقيرة والنامية؛ لأسباب تتعلق بالقدرات المالية وعدم توفر الخطط والبرامج الكافية للتأهيل والتنشئة والتربية، إضافة إلى أسباب داخلية تتعلق بالموروث العقائدي والاجتماعي وطبيعة القيم والعادات والتقاليد، وتركيبة المجتمع والعائلة ومستوى الانفتاح الاجتماعي،

وطبيعة النظم السياسية القائمة، حيث تظافرت كل تلك العوامل لتحد من دور الشباب في البلدان الفقيرة وتفاقم الأزمات المستشرية في أوساط الشباب: كالبطالة، وسوء العناية الصحية، وتدني المستوى المعيشي، ونقص المؤسسات الراعية، ومراكز الترويح والترفيه. وهذا لا يعني البتة أن الشباب في الدول المتقدمة والغنية لا يعانون من مشاكل وأزمات رغم الوفرة في الإحصائيات والخدمات، ولكنها من نوع مختلف عما يعانيه الشباب في الدول الفقيرة.

وخلال العقدين الأخيرين، وبسبب التطورات العلمية والتقنية الهائلة، وثورة الاتصالات والإنترنت والفضائيات، ودخول العالم في مرحلة العولمة، كمنظومة ثقافية سياسية اقتصادية اجتماعية تعكس تحالف القوى الرأسمالية العالمية العملاقة؛ تفاقمت أزمات الشباب أكثر فأكثر في البلدان الفقيرة،؛ حيث بات الشباب يعاني من أزمة مزدوجة متولدة عن الأزمات المتوارثة، والمركبة القائمة أصلاً وأخرى ناتجة عن التأثيرات القادمة عبر الإنترنت والفضائيات، والتي تعكس ثقافة ومفاهيم مجتمعات أخرى غريبة، وتتحدث عن رفاهية خيالية نسبة لشباب البلدان الفقيرة؛ ما يهدد الشباب في هذه البلدان بأزمات جديدة جراء هذا المد العولمي.

*** جدل حول السبل المفضلة لتربية الشباب:**

ورغم التقدم الحاصل في العمل وسط الشباب بالمعنى النسبي، فما زال هناك نقاشات ووجهات نظر مختلفة مثارة حول السبل المفضلة للتربية، والتكيف السليم للشباب بما يضمن انخراطه في المجتمع، حيث لم تتوقف النقاشات بين علماء الاجتماع والتربية والناشطين في حقل الشباب والمنظمات الشبابية، حول أنجع وأفضل السبل لتنشئة الشباب وتربيته تربية متوازنة

تضمن تكيفه الإيجابي مع ما يحصل من تطورات، وتحميه من التقوقع والانكفاء أو الانسحاب.

تتعدد المدارس التي أدلت بدلوها في هذا المجال؛ فمدرسة التربية الصحية والنفسية تركز على أهمية الرعاية النفسية والصحية للشباب، التي من خلالها يمكن حفظ توازن الشخصية، وعدم إصابتها بتشوهات خلال المرحلة الانتقالية من الطفولة إلى الشباب؛ باعتبارها مرحلة حرجة. ومدرسة التربية الرياضية التي ترى في التنشئة الرياضية للشباب أساساً سليماً للشخصية الشبابية المتفاعلة إيجابياً مع محيطها؛ فيما تغذي المدرسة العقلانية (التي تركز على التعليم المعزز بمنهج ديمقراطي) الروح وتنمي المدارك العقلية، شريطة أن تكون العملية التعليمية قائمة على أساس احترام العقل والقناعات، وليست عملية تلقينية ميكانيكية. أما المدرسة السياسية؛ فهي ترى أن التربية السياسية للشباب وزرع القيم والمثل الصحيحة، وصقل الشخصية بالممارسة واكتساب الخبرة وبناء الشخصية القيادية، تمثل مدخلاً منهجياً لبناء شخصية متوازنة وفاعلة، قادرة على تحمل الأعباء ومواجهة الصعاب، بما يحقق الآمال العريضة والكبيرة على الشباب.

في هذه الدراسة الأولية عن الشباب، سنركز على دور الشباب التغييري وأهميته في العمل المجتمعي وسنفرد حيزاً لبعض التعريفات والاصطلاحات وخصائص ومزايا الشباب.

*** تعريف الشباب:**

لا يوجد تعريف واحد للشباب، وهناك صعوبة في إيجاد تحديد واضح لهذا المفهوم. وعدم الاتفاق على تعريف موحد شامل، يعود لأسباب كثيرة أهمها اختلاف الأهداف المنشودة من وضع التعريف وتباين المفاهيم والأفكار

العامة التي يقوم عليها التحليل السيكولوجي والاجتماعي الذي يخدم تلك الأهداف.

لذلك، فإن مفهوم الشباب يتسع للعديد من الاتجاهات التالية:

1. **الاتجاه البيولوجي:** وهذا الاتجاه يؤكد الحتمية البيولوجية باعتبارها مرحلة عمرية أو طور من أطوار نمو الإنسان، الذي فيه يكتمل نضجه العضوي الفيزيقي، وكذلك نضجه العقلي والنفسي والذي يبدأ من سن 15 -25، وهناك من يحددها من 13 -30.
2. **الاتجاه السيكلوجي:** يرى هذا الاتجاه أن الشباب حالة عمرية تخضع لنمو بيولوجي من جهة، ولثقافة المجتمع من جهة أخرى بدءاً من سن البلوغ، وانتهاء بدخول الفرد إلى عالم الراشدين الكبار، حيث تكون قد اكتملت عمليات التطبيع الاجتماعي. وهذا التعريف يحاول الدمج بين الاشتراطات العمرية والثقافة المكتسبة من المجتمع (الثابت والمتغير).
3. **الاتجاه السوسيولوجي (الاجتماعي):** ينظر هذا الاتجاه للشباب باعتباره حقيقة اجتماعية وليس ظاهرة بيولوجية فقط، بمعنى أن هناك مجموعة من السمات والخصائص إذا توافرت في فئة من السكان كانت هذه الفئة شباباً.

*** خصائص وسمات الشباب:**

تعتبر مرحلة الشباب من أهم المراحل التي يمر فيها الفرد، حيث تبدأ شخصيته بالتبلور. وتتضح معالم هذه الشخصية من خلال ما يكتسبه الفرد من مهارات ومعارف، ومن خلال النضوج الجسماني والعقلي، والعلاقات الاجتماعية التي يستطيع الفرد صياغتها ضمن اختياره الحر. وإذا كان معنى

الشباب أول الشيء، فإن مرحلة الشباب تتلخص في أنها مرحلة التطلع إلى المستقبل بطموحات عريضة وكبيرة.

أما سمات وخصائص الشباب في هذه المرحلة، فهي عديدة وإن كانت هناك خاصيتان أساسيتان للشباب بشكل عام وهما :

1. إن الشباب اجتماعي بطبعه، وهذا يعني الميل الطبيعي للانتماء لمجموعة اجتماعية يعطيها وتعطيه.
2. إن الشباب طاقة للتغيير والتشكيل.

أما الخصائص والمميزات الأخرى للشباب فهي :

1. طاقة إنسانية تتميز بالحماسة، الحساسية، الجرأة والاستقلالية وازدياد مشاعر القلق، والمثالية المنزهة عن المصالح والروابط.
2. فضول وحب استطلاع، فهو يبدو دائم السؤال والاستفسار في محاولة لإدراك ما يدور من حوله والإلمام بأكبر قدر من المعرفة المكتسبة مجتمعياً.
3. بروز معالم استقلالية الشخصية، والنزوع نحو تأكيد الذات.
4. دائما ناقد، لأنه ينطلق من مثاليات أقرب إلى الطوباوية، ونقده يقوم على أساس أن الواقع يجب أن يتطابق مع تفكيره المثالي.
5. لا يقبل بالضغط والقهر مهما كانت الجهة التي ترأس هذا الضغط عليه سواء كانت سلطة أو أسرة، وهذا السلوك جزء من العنفوان الداخلي للشباب والاعتداد بالنفس وعدم الامتثال للسلطة كتوجه تقدمي.

6. درجة عالية من الديناميكية والحيوية والمرونة، المتسمة بالاندفاع والانطلاق والتحرر والتضحية.

7. بدء التفكير في خيارات الحياة والمستقبل، الزواج، التعليم، الثروة.

8. اضطراب اتزان الشخصية وارتفاع مستوى توترها، حيث تصبح معرضة لانفجارات انفعالية متتالية واختلال علاقاتها الاجتماعية مع الأسرة والأصدقاء وغيرهم.

9. قدرة على الاستجابة للمتغيرات من حوله وسرعة في استيعاب وتقبل الجديد المستحدث وتبنيه والدفاع عنه، وهذه السمات تعكس قناعة الشباب ورغبته في تغيير الواقع الذي وجد فيه وإن لم يشارك في صنعه.

*** فئات الشباب:**

الشباب قطاع اجتماعي عريض، لا يمكن التعامل معه باعتباره وحدة واحدة متساوية؛ فإنه يتباين من فئات في المواقف والتعليم والثقافة وكذلك موقع العمل والسكن والوضع الطبقي.

يمكن تقسيم الشباب اعتماداً على ثلاثة أسس وهم:

1. فئة الشباب المتعلم والمثقف ذو الخبرة، وهذه الفئة تصنف على أنها فئة قيادية.

2. فئة الشباب الواعي وهي تلك الفئة التي تلم بقدر من الثقافة والتعليم وامتلاك بعض الخبرات، لكنها من ناحية النشاط والفعل المباشر تبدو خاملة، أو أن نشاطها لا يتوازى مع إمكانياتها، وجزء من هذه الفئة فاعل ونشط ويمكن أن يتقاطع مع الفئة الأولى.

3. فئة الشباب التابعين وهي فئة واسعة وعريضة، ولكنها تتصف بتدني الوعي والتعليم وغير مبادرة، هؤلاء يشاركون في النشاط، ولكنهم لا يبادرون إلى فعله بل ينتظرون من يقودهم ويوجههم إليه.

- تقسيم على أساس المهنة أو العمل:

1. **فئة الطلاب،** وتشمل هذه الفئة طلاب الثانوية، والمعاهد المتوسطة، والعليا، وطلاب الجامعات. وهذه الفئة واسعة بحكم موقعها وامتلاكها الثقافة والتعليم، ووجود أطر حزبية ونقابية، فإنها تتسم بالديناميكية والنشاط ولديها استعداد عال للانخراط في النشاط السياسي والاجتماعي.

2. **فئة العمال،** وهذه الفئة تعتبر من الفئات الواسعة في المجتمع، ويمكنها أن تلعب دوراً في حال تنظيم فعلها وتأطيره من خلال النقابات والمؤسسات المهنية.

3. **فئة الموظفين،** وهي فئة غير متجانسة من حيث الاهتمامات ومستوى المعيشة ومستوى التعليم.

4. **فئة العاطلين عن العمل،** غالبيتهم من خريجي الجامعات والعمال، وهذه الفئة تصنف بأنها الأسوأ من حيث الواقع المعيشي والاستقرار النفسي،وخياراتها، واهتماماتها يشوبها التشوش والضبابية بسبب وضعها الاقتصادي غير المستقر.

- تقسيم على أساس جغرافي:

1. فئة الشباب الذين يسكنون المدن.

2. فئة الشباب الذين يسكنون الأرياف.

3. فئة الشباب البدو.

ويوجد بين هذه الفئات من الشباب تمايزات عديدة، حيث يتميز شباب المدن بالتفتح وامتلاك قدر أعلى من التعليم والثقافة، والخبرات العلمية؛ بحكم وجود وتمركز المؤسسات التعليمية والثقافية والاقتصادية والترفيهية في المدن، ووجود مناخات اجتماعية أكثر انفتاحاً تسمح بحرية الاحتكاك والاختلاط والتبادل؛ أما شباب الأرياف، خصوصاً في البلدان الفقيرة، فنصيبه أقل في التعليم والمستوى المعيشي، والاحتكاك الاجتماعي والثقافي محكوم بتوفر المؤسسات التي عادة ما تكون محدودة ومسقوفة بالأجواء الاجتماعية المحافظة قياسياً بالمدن.

والشباب البدو فئة مهمشه اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً ويعيشون على أطراف الحضارة الإنسانية، وبما يعكس نفسه على واقعهم المعرفي والثقافي ووعيهم المجتمعي.

- **تقسيم على أساس طبقي:**

وهنا يدور الحديث عن اتجاهين: الأول، التقسيم الطبقي بين دول الشمال ودول الجنوب، حيث الشباب في دول الشمال الغنية يعيشون بمستوى معيشي وخدماتي وثقافي واجتماعي عام أعلى بكثير من شباب دول الجنوب الفقيرة، الذين ينعكس واقع بلدانهم ومجتمعاتهم عليهم. أما الاتجاه الثاني، أولئك الشباب المنحدرين من أصول طبقية فقيرة في ذات البلد والمجتمع والمنحدرين من أصول طبقية مترفه أو غنية.

- **استنتاج:**

التقسيمات الواردة هنا، ليست بالضرورة تقسيمات قطعية؛ فهي متداخلة فيما بينها، ويوجد داخل كل فئة تمايزات. والتقسيمات الواردة هنا،

هي شرح تفصيلي لمركب هذا القطاع وبما يفيد المهتمين في العمل المجتمعي والسياسي على صياغة برامجهم وتوجهاتهم.

*** حاجات الشباب:**

لمعرفة استعدادات الشباب وانخراطهم في العمل المجتمعي سواء أكان نشاطاً اجتماعياً أو سياسياً أو تنموياً، فإن المطلوب معرفة الاحتياجات الأساسية للشباب والعمل على تلبيتها أو أخذها بعين الاعتبار لدى صياغة الخطط والبرامج؛ باعتبارها متطلبات ضرورية يجب إدراكها من قبل المعنيين. مع الإشارة إلى أن مفهوم الحاجات مفهوم نسبي يختلف من مجتمع إلى آخر تبعاً لطبيعة وخصوصيات المجتمع المدني، ومستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي. ويتفق المتخصصون في العمل مع الشباب على الحاجات التالية باعتبارها حاجات عامة تنطبق على جميع فئات الشباب وهي:

1. الحاجة إلى تقبل الشباب ونموه العقلي والجسمي، حيث يسعى لإدراك ما يدور حوله.
2. الحاجة إلى توزيع طاقاته في نشاط يميل إليه، وخصوصاً أن الشباب لديه طاقات هائلة وعدم تفريغها في أنشطة بناءة يزيد من حالة الاضطراب والملل والتوتر لديه.
3. الحاجة إلى تحقيق الذات، بما يعنيه من اختيار حر وواعٍ لدوره ومشاركته المجتمعية وشعوره بالانتماء لفكره، أو مجموعة اجتماعية لها أهداف عامة.
4. الحاجة إلى الرعاية الصحية والنفسية الأولية، والتي من شأنها أن تجعل من نموه نمواً متوازناً وإلى عطائه ثقافة صحية عامة تمكنه من فهم التغيرات الجسدية في مرحلة المراهقة كمرحلة حرجة.

5. الحاجة إلى المعرفة والتعليم، لما لهما من دور مفتاحي وأساسي في حياة الفرد، ولكونها توسع الآفاق والمدارك العقلية. وهو حق مكتسب وضروري مثل الماء الهواء في عصر ليس فيه مكان للجهلاء.

6. الحاجة إلى الاستقلال في إطار الأسرة كمقدمة لبناء شخصيته المستقلة، وتأهيله لأخذ قراراته المصيرية في الحياة والعمل والانتماء، بطرق طوعية، بعيداً عن التدخل.

7. تلبية الحاجات الاقتصادية الأساسية من مأكل ومشرب وملبس ومسكن، والتي بدونها سيصبح مشرداً أو متسولاً.

8. الحاجة إلى الترفيه والترويح؛ فحياة الشباب ليست كلها عمل ونشاط جدي، بل يحتاج الشباب إلى توفير أماكن للترويح ومراكز ترفيهية ثقافية (دور سينما، مسرح، منتزهات، معسكرات شبابية).

9. الحاجة إلى ثقافة جنسية، خصوصاً في بداية تفتح الشباب، ومعرفة المتغيرات الجسدية في مرحلة المراهقة، وتوفير حد أدنى من الثقافة الجنسية لتوفير حماية للشباب من الانحراف وتلقي ثقافة جنسيه مشوشة ومشوهة.

10. الحاجة إلى بناء الشخصية القيادية الشابة من خلال تنمية القدرات القيادية وصقلها للمواهب الواعدة، وهذه العملية لا تتم بقرار إجرائي بقدر ما تحتاج إلى سياسات تربوية مدروسة مقرونة بخبرة عمل ميداني تعزز ثقة الشباب القياديين بقدراتهم وتضعهم أمام الاختيار الجدي.

*** الأهمية السياسية للشباب:**

حق المشاركة بكافة أشكالها ومجالاتها حق من حقوق الإنسان الأساسية كما جاء في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان، وهو أداة للتنمية الفعالة وأسلوباً للممارسة السياسية والمسؤولية الاجتماعية والتربوية لأفراد المجتمع، وهي تعطي الإنسان الحق في اخضاع كافة القضايا التي تؤثر عليه وعلى جماعته، للمناقشة وإبداء الرأي وتنمي الشعور القومي لديه.

وحتى يتسنى للمرء أن يعبر عن قناعاته بوضوح وجرأة من موقع الاختلاف مع النظام السياسي القائم، يفترض وجود الديمقراطية التي من خلالها يمكن الحديث عن مشاركة جادة لكل قوى المجتمع بمن فيهم الشباب؛ تحقيقاً لرغباتهم وقناعاتهم وتعبيراً عن الشعور بالانتماء للمجتمع الذي يعيشون فيه.

والأهمية السياسية للشباب تكمن في أن للسن دور كبير في تحديد درجة الاهتمام السياسي، وضمن هذا المفهوم، فالشباب هم القوة السياسية المتحررة والمنفتحة والأكثر راديكالية، والحزب الذي يحوز على ثقتهم ويمتلك عقولهم وسواعدهم، فإنه يتقدم بثبات لتحقيق أهدافه سواء أكانت وطنية تحررية أم ديمقراطية اجتماعية.

*** أهم ما يميز الشباب كقوة تغيير مجتمعية:**

1. الشباب هم الأكثر طموحاً في المجتمع، وهذا يعني أن عملية التغيير والتقدم لديهم لا تقف عند حدود، والحزب السياسي أو المنظمة الشبابية أو أية مجموعة اجتماعية تسعى للتغيير السياسي أو الاجتماعي يجب أن تضع في سلم أولوياتها استقطاب طاقات الشباب وتوظيف هذه الطاقات باتجاه أهدافها المحددة.

2. الشباب الأكثر تقبلاً للتغيير. هذه الحقيقة تعتبر ميزة رئيسية في عالم السياسة الذي هو عالم متحرك ومتغير ويحمل دائماً الجديد، والفكر المحافظ لا يقوى على مسايرة الجديد بل يتعامل معه وفق منظوره المحافظ وبما يعني الفشل المحتوم. بينما الشباب وبحكم هذه الخاصية، فإن استعدادهم الموضوعي نحو التغيير وتقبل الجديد والتعامل معه بروح خلاقة ومبدعة، سيضمن المواكبة الحثيثة للمتغيرات والتكيف معها بشكل سلس دونما إرباك.

3. التمتع بالحماس والحيوية فكراً وحركة، وبما يشكل طاقة جبارة نحو التقدم، فالشباب المتقد حماسة وحيوية في تفاعله مع معطيات السياسية ومتغيراتها ومع معطيات المجتمع ومتطلباته، هو الضمانة للتقدم بثبات، فيما الحركات السياسية التي لا تحظى بهذه الطاقة الخلاقة، فإنها مهددة بالانهيار والموت أو على أقل تقدير التقوقع والمراوحة في ذات المكان.

4. العطاء دون حدود حين يكون مقتنعاً وواعياً لما يقوم به، وهنا تبدو المعادلة بسيطة لمن يريد أن يدرك معطياتها، حيث لا تعمل إلا وفق اشتراطين رئيسيين:

الاشتراط الأول، الاقتناع بمعنى احترام العقل والتعامل مع الشباب بمفهوم كياني وليس مجرد أدوات تنفيذ.

الاشتراط الثاني، الإدراك لما يقوم به الشباب، أي الإلمام بالأهداف والاقتناع بالوسائل والطرق الموصلة إلى تحقيق الهدف.

وفي حال تحقق هذين الاشتراطين الضروريين، فإن عطاء الشباب سيكون بدون حدود، وسيدفع بمسارات العمل بكل إخلاص وتفاني.

5. الشباب قوة اجتماعية هامة بصفته قطاعاً اجتماعياً رئيسياً في المجتمع، وكسب هذا القطاع من قبل صانعي القرار والسياسيين يعني كسب معركة التغيير، وهنالك الكثير من الأمثلة الدالة على هذه المعادلة، والمثال الحديث العهد في إيران، حيث استطاع الرئيس خاتمي (مرشح الشباب) أن يسحق معارضيه نتيجة تأييد الشباب المنقطع النظير.

6. الشباب قوة اقتصادية جبارة، فالعمال الشباب هم الذين ينتجون بسواعدهم والشباب المتعلم بجهدهم الذهني ينتجون ما يحتاجه المجتمع وهم الذين يبنون صرح الوطن ويضمنون منعته وقوته الاقتصادية، ودور الشباب في التنمية الشاملة، دور أساسي ومحوري. وبديهي الافتراض أن التقدم الاقتصادي مستحيل دون تقدم علمي، وعقول الشباب النيرة والمستنيرة هي التي توفر القاعدة العلمية التي تضمن النجاح والتقدم في الجهد الاقتصادي وفي الجهد التنموي أيضاً.

7. الشباب عنوان للقوة والفتوة، هاتان الميزتان هما من المتطلبات الرئيسية للعمل السياسي. فالحزب الذي لا يضم في صفوفه الشباب، ولا يجدد عضويته بعناصر شابة ودماء جديدة، سيتحول مع الوقت إلى حزب مترهل وضعيف كمعلم من معالم الشيخوخة، فيما الحزب المتجدد بدماء الشباب في كل هيئاته ومستوياته القيادية والكادرية، سيحافظ على شبابه المتجدد.

*** التربية السياسية وضرورتها في العصر الحديث:**

أوضحنا منذ البداية أن التربية كمفهوم عام أصبحت ضرورة من ضرورات العصر، وهي كمفهوم ومسار يتضمن كل العمليات التي من شأنها

أن تحول الأفراد إلى أفراد اجتماعيين، بمعنى أنها تعمل على رفع حس المسؤولية والانتماء لدى الفرد تجاه المجموع وكذلك شعور المجموع تجاه الفرد بشكل متبادل.

وفي سياق العملية التربوية تبرز التربية السياسية للشباب كشكل من أشكال العمل السياسي بين الشباب، باعتبارها الأساس الذي يمكن من خلاله كسب الشباب ودفعهم نحو العمل السياسي بشكل واعي ومدروس. والمقصود بالتربية السياسية، اعطاء واكساب الشباب الوعي والفكر السياسي وتمليكه الأرضية، أو المنهجية التي من خلالها يستطيع معرفة وإدراك ما يدور حوله وامتلاكه القدرة على تحديد موقف منها.

*** أهداف التربية السياسية للشباب:**

في واقع الأمر هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التربية السياسية، سواء كانت مباشرة أو بعيدة الأجل، مع الإشارة إلى أن الأهداف التي يحددها المجتمع وقواه السياسية ليست معزولة عن طبيعة التركيبة السياسية الاقتصادية للبلد ذاته، بل هي جزء من سياساته وتوجهاته. وكوننا نعالج المفهوم بشكل عام، فإننا سنورد عدداً من الأهداف العامة للتربية السياسية وهي:

1. تعقد متطلبات الحياة العصرية وزيادة الضغوط الحياتية والنفسية على الشباب، يشير إلى أن الدور التربوي الذي يمكن أن تلعبه المدرسة أو الأسرة لم يعد كافياً، مما يتطلب تربية وإعداداً جاداً للشباب من قبل المجتمع، والإعداد الجاد يعني وجود عملية تربية ممأسسة لديها خطة وعمل وبرنامج وطواقم مؤهلة ومدربة وفق معايير عصرية يستطيع من خلالها المجتمع أن يكسب الشباب الوعي والإعداد الكافيين.

2. نشر المعرفة والثقافة لدى هذه الفئة - والذي بات في عصرنا الراهن على درجة عالية من الأهمية لدى الشباب - حيث من خلال هذه العملية يمكن تنمية المعلومات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لدى الشباب، وتعريفهم بأهم المشكلات العالمية والإنسانية، كالمجاعة والفقر وخطر الحروب والتلوث البيئي ومخاطر الإشعاع.

3. جذب الشباب نحو ساحة العمل السياسي والاهتمام السياسي؛ نظراً لأهمية الشباب، والآمال المعلقة عليهم، وحتى تحقق عملية التربية السياسية النجاح المطلوب منها، فيفترض فيها أن تراعي احتياجات الشباب ورغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية، مثلما يفترض بها أن تغذي طموح الشباب وميولهم وتراعي أيضاً الاتجاهات العامة في المجتمع وقيمه ومفاهيمه.

4. تعزيز المواطنة لدى الشباب من خلال بث الروح الوطنية وتعميق روح الانتماء لقضايا الوطن واحتياجاته والحفاظ على كينونته، والاستعداد للدفاع عنه في حالة تعرضه للخطر، سواء أكان خطراً داخلياً (فتنة طائفية، أو دينية، أو عرقية)، أو خطراً خارجياً يستهدف استقلاله وسيادته.

5. إعادة بناء الذاكرة لدى جيل الشباب، بما يؤكد التواصل الثقافي والحضاري بين الأجيال، ومعرفة حقائق التاريخ والجغرافيا السياسية وكل ما يتعلق بالقضية الوطنية والقومية.

6. استجماع طاقات الشباب وتوحيدها نحو الأهداف والأولويات الوطنية والاجتماعية في كل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، وتوظيف هذه الطاقات بأفضل السبل نحو هذه الأهداف والأولويات.

7. رفع حس المسؤولية والانضباط لدى الشباب من خلال عملية التربية والتهذيب الخلقي والقيمي، والتعريف بأسس النظام وقوانينه ودولة القانون ومتطلبات الشباب في تشكيل سد منيع أمام محاولات زرع الفوضى وانتهاك القيم والقانون.

8. تعزيز قيم التعاون والتعاضد والتسامح بين أفراد المجتمع خصوصاً الشباب منهم، بما يؤكد التكاتف والتماسك الاجتماعي وإطلاق المبادرات الشبابية؛ لتقديم خدمات طوعية تسهم في تقدم المجتمع والتقليل من أعباء الطبقات الشعبية.

9. عقلنة التمرد العفوي لدى الشباب، من خلال ربط قيم رفض الظلم والتمسك بالقيم الإنسانية السامية الواردة في المواثيق الدولية، وشرعة حقوق الإنسان سيما الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهدين الدوليين الخاصين بالحقوق المدنية والسياسية، والحقوق الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

* **اتحادات الشباب بين الدور السياسي والدور الشبابي**.

بدأ الاهتمام بإنشاء اتحادات للشباب مبكراً في معظم بلدان العالم، وبمختلف أنظمتها السياسية، وشهدت مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية اهتماماً ملحوظاً في إنشاء الاتحادات والمنظمات الشبابية، سواء على المستوى الوطني أو المستوى الأممي، والاعتقاد السائد أن هذا الاهتمام الملحوظ جاء كأحد الاستخلاصات التي خرجت بها الأطراف المنتصرة من الحرب، حيث نجحت النازية والفاشية في جعل الشباب قوة ضاربة في أيديها؛ ما يعني أن الشباب كانوا أدوات لدى الفاشية والنازية يعملون على الضد من مصالحهم ومصالح شعوبهم؛ الأمر الذي يتطلب مضاعفة الجهد لإعادة بناء منظمات الشباب على أسس جديدة.

ومن أبرز الاتحادات الشبابية التي أنشئت على المستوى الأممي:

1. الاتحاد العالمي للشباب الديمقراطي، وضم الاتحادات الشبابية في الدول الاشتراكية بشكل رئيسي إلى جانب الدول التي كانت قريبة من التوجهات الاشتراكية.
2. الاتحاد الدولي للشباب الاشتراكي، وهو اتحاد يضم الشباب المنضوي في أحزاب الاشتراكية الدولية في أوروبا الغربية.
3. الجمعية العالمية للشباب، وكان الهدف من إنشائها الوقوف في وجه الاتحاد العالمي للشباب الديمقراطي كحركة مناوئة.

ويتضح من الاتحادات الدولية الثلاث، أن أهدافها السياسية لم تكن خافية، حيث كانت تتجاذبها ثلاث تيارات سياسية تعكس منظومتين سياسيتين أو قطبين رئيسيين آنذاك – المنظمة الاشتراكية – ومنظومة البلدان الرأسمالية.

وإلى جانب هذه الاتحادات، أنشأت الأمم المتحدة هيئات خاصة بالشباب تحت رعايتها.

ثلاث نماذج للمنظمات الشبابية:

يمكن القول أن المنظمات التي تعنى بالشباب والتي ما تزال قائمة، تمحورت حول ثلاث نماذج هي:

1. منظمات الشباب في بلدان الحزب الواحد أو التي توصف بالأنظمة الشمولية، وهذه المنظمات عبارة عن نسخة كربونية عن الحزب الأم (الحزب الحاكم) وجزء من التشكيل الرسمي، وبالتالي، فهي في سياساتها الشبابية والعامة جزء من منظومات النظام المؤسساتي

ومستوعبة من خلال الحزب المهيمن على مقدرات البلد ككل. هذه المنظمات تفككت غالبيتها بسبب الانهيار الذي حصل في تلك البلدان، وفي الوطن العربي توجد بعض النماذج المشابهة خصوصاً في سوريا والعراق وليبيا (شبيبة البعث، شبيبة الفاتح).

2. منظمات أهلية للشباب تعاونها وتشرف عليها الحكومات وهذه المنظمات لديها هامش أوسع في التعبير عن سياساتها الشبابية والعامة ضمن واقع التعددية في هذه البلدان، ولكنها ليست مستقلة تماماً في سياساتها، خصوصاً وأن التمويل الحكومي لها يلعب دوراً في توجيه برامجها وتحديد أولوياتها، وهذه المنظمات تتواجد في البلدان الرأسمالية والديمقراطية الناشئة في العالم.

3. منظمات أهلية غير حكومية لا تخضع لإشراف حزبي أو حكومي، وهذا النموذج هو الأكثر استقلالية في سياساته الشبابية وسياساته العامة، ولكن هذه المنظمات على أهميتها ما زالت قليلة التأثير، وإن كان المنحى العام يتجه نحو هذه المنظمات بسبب النزوع المتزايد نحو مؤسسات المجتمع المدني على حساب المؤسسات الحكومية أو الحزبية المغلقة.

*** الأهداف المعلنة لمنظمات الشباب:**

الهدف الرئيسي بنظر رواد فكرة إنشاء المنظمات الشبابية اكساب الشباب المزيد من الاهتمام، وإغلاق الفجوة القائمة بين حاجات الشباب، وما يقدم لهم من البنى المجتمعية القائمة، ويتم ذلك من خلال:

1. الاهتمام بقضايا التعليم التي تخص الشباب، والتركيز على أن تتم العملية التعليمية على أساس العقل والمنهج العلمي، وليس على أساس الحشو والتلقين.
2. محاربة الجهل والأمية في صفوف الشباب، لأن الجهل المتفشي في أواسط الشباب سيتولد عنه أفكار متطرفة قد تدفع بالشباب والمجتمع إلى دوامة العنف والتطرف.
3. اكساب الشباب المنضوي في هذه المجتمعات وعياً يختص ببيئاتهم المحلية والإقليمية والدولية، تمكنهم من الإلمام بها والمقارنة بين هذه البيئات المختلفة وموقعهم منها.
4. دراسة المشاكل الاجتماعية السائدة بوسائل البحث الفردية والجماعية ووضع التصورات العملية لهذه المشاكل.
5. غرس القيم الديمقراطية لدى الشباب من خلال تكريس تقاليد النقاش والحوار الحر والديمقراطي وإبداء الرأي بين المجموع العام، ونجاح هذا التوجه يعني تعزيز الديمقراطية في المنظمات الشبابية وفي بنية المجتمع ككل.
6. اكساب الشباب الوعي السياسي من خلال التربية السياسية المعدة لهذه المنظمات، وهنا تبرز وجهتا نظر حول الدور السياسي لمنظمات الشباب:

الأولى ترى بأن السياسة تحطم منظمات الشباب وتحرفها عن أهدافها الرئيسية.

والأخرى ترى أنه لا يمكن الاستغناء عن البعد السياسي أو تغيبه في هذه المنظمات، ولكنها تحدد هذا النشاط وتحصره في جانب الشباب.

وبغض النظر عن وجهتي النظر المطروحتين، فالمسألة مازالت قائمة على جدول البحث والجدل لجهة الفصل بين الشباب والسياسة، أو الربط بين الجانبين بشكل جدلي دون أن يطغى أحدهما على الآخر أو يغيبه في الميدان التطبيقي.

7. إعداد القادة الشباب ليكُونوا مستقبلاًعلى رأس المنظمات الشبابية وجزءًا من التشكيل القيادي للمجتمع ككل.

*** دور قادة الشباب:**

دور القادة في المنظمات الشبابية يتراوح بين قادة مفروضين بطريقة التعيين الفوقي وبقرار سياسي من الحزب الحاكم أو السلطة التنفيذية، وآخرين قادة منتخبين من المنظمات نفسها بقرار ديمقراطي ووفقاً لمعايير الكفاءة القيادية والقدرات والخبرات. والفارق كبير بين الحالتين، ولا يتوقف عند حدود اختيار القائد أو المجموعة القيادية، بل يعكس نفسه على كل البنية للمنظمة ذاتها، فمنظمة ديمقراطية يعني أن تتشكل هيكلتها ومبناها القيادي بطريقة الانتخاب الحر من القاعدة إلى القمة، خلافاً للمنظمة التي يتم اختيار قيادتها بشكل مسبق وتقدم الأعضاء للتزكية، أو بالقائمة المركزية التي غالباً ما تضم الحزبيين أو ممثلي السلطة التنفيذية دون سواهم، بما يشير إلى أن مفهوم الديمقراطية في هذه المنظمات منتهك لدرجة خطيرة.

لذلك ما سنعرضه هنا، هو الدور المفترض للقادة الشباب وفقاً للمعايير الديمقراطية ويتمثل في التالي:

1. العمل على تنمية الروح الجماعية لدى الشباب من خلال الإيمان بمفهوم العمل الواحد، وبما يخلص الشباب من النزعات الفردية. شريطة أن يتلمس الأعضاء الشباب قيمة العمل الجماعي ومردوده عليهم.

2. العمل في المنظمات على أساس المؤسسة بالاستناد إلى اللوائح والنظم، واختيار الكفاءات المؤهلة بالخبرة والعلم وأساليب الإدارة الحديثة، بما يعزز لدى الأعضاء روح الانتماء للمؤسسة والانضباط الواعي للأنظمة والقوانين.

3. تعزيز روح المبادرة لدى الشباب، وإطلاق الطاقات للمنافسة الشريفة في الإبداع والابتكار، من خلال الحوافز المعنوية والمكافآت التشجيعية.

4. تطوير الطاقات الإبداعية والمواهب والملكات الكامنة لدى الشباب في مختلف وشتى الميادين العملية والعلمية والفنية وغيرها، وتبنيها واعطائها فرصتها الكاملة لكي تعطي وتبدع وتطور.

5. تعزيز قيم التسامح والتآخي وقبول الآخر من موقع الاختلاف والإقرار بوجوده. وتعددية الأفكار والقناعات في المجتمع كجزء من قيم الديمقراطية ومبادئها التي يشكل العنصر الشاب صمام أمان لتعزيزها في عموم المجتمع والبيئة السياسية الرسمية.

6. دفع الشباب للانفتاح على الثقافات الأخرى من خلال الزيارات وبروتوكولات التآخي بين منظمات الشباب في البلدان المختلفة، بما يعزز من دور الشباب في الحفاظ على علاقات التضامن والتعاون بين الأمم بديلاً لنزعات الحروب والعدوان.

7. تعزيز دور الشباب في الخدمة العامة والخدمة الريفية والأحياء الشعبية من خلال الأعمال التطوعية.

*** تفعيل مشاركة الشباب في الحياة العامة:**

تفعيل دور الشباب في النشاط السياسي بمختلف جوانبه، سواء النشاط الوطني العام، أو النشاط من خلال منظمات وأحزاب سياسية، كان ومازال الهاجس لكل القوى السياسية التي تمتلك مشروع سياسي اجتماعي تغييري، باعتبار الشباب قوة تغيير معتبرة وموازنه في المجتمع. واللافت للنظر ابتعاد الشباب واستنكافهم عن النشاط السياسي من خلال الأحزاب، وهذا - بدون شك - له أسبابه المرتبطة بطبيعة هذه الأحزاب وبرامجها الموجهة للشباب والتي إما أنها لا تعطي الاهتمام المطلوب للشباب، أو أن خطابها السياسي لا يشكل عامل جذب لهم، بسبب تقادمها وعدم مواكبتها لمتطلبات الشباب العصرية واحتياجاتها الراهنة؛ الأمر الذي يتطلب إعادة النظر فيها بهدف دراسة كيفية تفعيل طاقات الشباب وإعادة جذبها إلى الأحزاب والعمل العام.

في مطلق الأحوال هناك مجموعة من الاشتراطات والأسس التي إن توافرت ارتفعت ممكنات مشاركة الشباب وهي:

1. وجود أحزاب ديمقراطية التكوين تشكل جاذباً للشباب للدخول الطوعي الحر فيها، وتفتح أمامهم الآفاق للإبداع وإطلاق الطاقات والتقدم في الحياة الحزبية دون عقبات، وتعطي المجال من خلال الديمقراطية الداخلية الواسعة لا المقننة، أو الممركزة بغطاء ديمقراطي كامل الحق في المناقشة وإبداء الرأي والمشاركة في صناعة القرار إلى جانب التقرير في القضايا المحلية أو القطاعية التي

تخص (الشباب، المرأة، العمال)، بشكل ديمقراطي دون التعارض مع السياسة العامة، وبما يراعي الاحتياجات والمتطلبات الحياتية والمعيشية والديمقراطية الاجتماعية لهذه القطاعات.

2. تطوير النظام التعليمي في المجتمع، وبناؤه بمنحى ديمقراطي يعطي قيمة كبرى للعقل وينمي من قدرات الشباب في التفكير وصقل المواهب، ويعمل على تشجيع قيم المشاركة في المجتمع لدى الشباب.

3. صحافة حرة ومستقلة، هدفها البحث عن الحقيقة والشفافية، وإعلام حر يتسع لنقاش حر ومفتوح حول مجمل القضايا التي تهم المجتمع بقطاعاته المختلفة، ويتسع لتنظيم حوار مجتمعي حول الأحزاب ودورها السياسي، وحول السياسات الحكومية والتشريعات التي تحمي الشباب وتضمن حقوقهم ومشاركتهم الفاعلة في مختلف الميادين...

4. دعم روح الحماسة لدى الشباب، من خلال إثارة روح الغيرة والمسؤولية وتنويع الأنشطة الثقافية والفنية والفلكلورية والرياضية، وكل ما يثير الحمية والمنافسة الشريفة في نفوس الشباب، ويكسر الروتين والرتابة والملل والضجر الذي يقود إلى البلادة واللامبالاة.

5. تنفيذ مشاريع محددة قوامها الطاقات الشابة، من خلال التنمية والاعمار، سواء تنمية الريف أو استغلال المناطق الصحراوية والجبلية... وهذه المشاريع يمكن أن تحدد في فترات العطل الصيفية، ويتم فيها توظيف طلاب المدارس والجامعات في أعمال منتجة مقابل أجور أو مكافآت تحفيزية.

6. تفعيل دور المنظمات غير الحكومية، من خلال صياغة أولوياتها وبرامجها انسجاماً مع الأجندة الوطنية العامة، بما يكامل في العمل

بينها وبين المؤسسات الرسمية، ويجعل من هذه المنظمات منظمات مهنية وجماهيرية لكي تحظى بمصداقيتها أمام الجمهور.

7. وجود نقابات ديمقراطية تمثل العمال وتعكس مصالحهم وتوجهاتهم ومطالبهم، ويتم تداول المسؤوليات فيها بشكل ديمقراطي على أساس الانتخابات الحرة الديمقراطية.

الافتراضات الأساسية لقادة عصر المعرفة :

- إن الذكاء الشخصى و الأداء هما اللذان يحددان الفرق بين النجاح والنتائج غير المقبولة.
- إن ولاء العميل يعد جزءاً من تكوين رأس المال الفكرى للمنظمة.
- إن تبنى القائد لإبداعات و إبتكارات رأس المال الفكرى سيزيد من إستثماره.
- إن توافر و إستخدام الذكاء الوجدانى للقاده مع رأس المال الفكرى ضرورة ملحة جداً لتفعيله.
- إن تطوير مقياس كمى لقياس ولاء العميل يعد أحد إجراءات قياس الأصول (الموجودات) الفكرية.
- إن الإهتمام بالنتائج النهائية لأداء الشركة أحد مؤشرات تطوير رأس المال الفكرى.
- إن رأس المال الإجتماعى يعد مصدراً أساسيا لتطوير رأس المال الفكرى و هو يعكس خاصة العلاقات الإجتماعية و نوعها بين الأعضاء العاملين فى المنظمة.

و هو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة و نقلها و توزيعها فى حالة الإهتمام به وتطويره عن طريق منح الثقة للأعضاء.

- إن نجاح المنظمة يتمثل فى قدرة قادتها على الحصول على المعرفة والخبرات و الأفكار، و كذلك على تحليل دقيق لخبرات المنظمات المناظرة وتاريخها ،و يمكن أن يتحقق ذلك فى حالة وجود إدارة ناجحة للمعرفة لأن الإدارة للمعرفة الناجحة تؤدى إلى بناء منظمة ناجحة.

قناعات القاده فى عصر المعرفة :

مدى إنعكاس المنطلقات الفكرية الأساسية للقادة فى عصر المعرفة على إدارة رأس المال الفكرى فى المنظمة و تتمثل فيما يلى :

- تنفق المنظمة وقتاً لتحديد رأس المال الفكرى.
- تضع المنظمة سياسات من شأنها تحقيق معرفة جيده بصورة مستمرة.
- تحدد المنظمة قيمة الذكاء الذى تستخدمه للفوز و البقاء فى عالم المنافسة.
- تهتم المنظمة بتكوين قاعدة لرأس المال الفكرى لتوثيق و تخزين نتاجه.
- تقوم المنظمة بنشر المعرفة دائماً لتوضيح سير العمل بإتجاه تحقيق الميزة التنافسية.
- تسعى المنظمة لزيادة فاعلية المعرفة و العمل على نموها و تجديدها.
- تشجيع المنظمة لنشر أفكار رأس المال الفكرى على العاملين جميعاً بهدف تطوير جداراتهم.

قناعات قادة التميز :

القائد المتميز يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس و الأعمال من حوله، نقله نوعية حضارية متكاملة فى:

القيم – و القناعات – و التوجيهات – و الرؤى - و الأهداف

- نقله تعتمد على: التغيير الحقيقى – الإبداع – المخاطرة وفقا لأسلوب الأعمال الحرة نقلة تعتمد على برمجة الأنشطة والناس فى التغيير الشامل المتكامل
- يعتبر نفسه وكيلا لإحداث التغيير و التحول
- يعتبر التغيير مشوار و طريق و أسلوب حياة
- تعبئة الإلتزام و الإنتماء من خلال : ثقافة تتبنى مفهوم جدارات رأس المال البشرى و الذهنى
- القدوة
- الجدرارت المحورية للقادة فى الأزمات.
- بناء أساس من الثقة.
- خلق نظام عقلى جديد للمنظمة أكثر إتساعاً و أكثر مرونة
- تحديد المجالات الأكثر عرضة للتأثير و فى ذات الوقت ليست واضحة بالقدر الكافى
- إتخاذ قرارت و إجراءات و تصرفات شجاعةو جريئة
- التعلم من الأزمة و إعتبارها فرصة لإحداث التغيير و بناء منظمة أفضل

جدارات القائد المتميز:

- الثقة و الإحساس العالى بالذات و توافر الرؤية
- الحضور البدنى الديناميكى و النشاط الواضح، و الإصرار الذاتى العالى
- الإتصال الإيجابى بكافة أشكاله و مستوياته
- الجاذبية الشخصية Charisma النابعة من أسلوب التفكير والتصرف
- الإستثارة العقلية لتابعيه Intellectual Stimulation
- الإهتمام بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية على المستوى الفردى
- التزود بالمعارف الهامة بوجه عام و التركيز على المعارف الفنية المتخصصة بوجه خاص
- التعلم الذاتى المستمر

قيم القادة فى عصر المعرفة:

- الصدق فى قول الحقيقة فى كل ما يتعلق بالعمل.
- الإنسجام و الثقة بين أفراد المجموعة و زيادة الألفة بين الأفراد.
- الوضوح و الصراحة و الإبتعاد عن الروتين و البيروقراطية .
- التركيز و التطلع إلى المستقبل.
- المعرفة ليست شئ فوق فهم الأفراد.

- التجربة و التدريب و التعلم المستمر لجميع العاملين فى مجالات الأعمال المختلفة.
- الإستقلالية و الإعتزار و الإفتخار بالذات لجميع العاملين.
- ثقافة النظم و ليست ثقافة الأشخاص.
- قوة المعرفة أساس النجاح.
- الجداره أساس لشغل المناصب المهمه.
- الإلتزام المستمر بالتفوق.
- الديناميكية و المغامرة و المخاطرة و الجرأة.
- الإبداع و الإبتكار.
- المبادارات و الحريات الفردية الكاملة.
- المرونة و التكيف و التسامح.
- الأمانة و الإخلاص.
- التنسيق و مشاركة الأفكار.
- بيئة عمل آمنة.

لقد أثبتت تجارب التنمية والتقدم والتخطيط الاستراتيجي عبر التاريخ أنه لا يمكن لأي مؤسسة.. بل لأي دولة أن تنهض في غياب الإنسان القادر على النهوض بأعباء التطور والتخطيط الاستراتيجي، ولا يمكن لها أن تحافظ على نهضتها وتوفير سياج الحماية لها دون العنصر البشري المبدع، فاليابان نجحت في وقت قصير أن تصبح دولة صناعية عملاقة على الرغم من ندرة مواردها الطبيعية بفضل اهتمامها بالكفاءات والعقول الوطنية فيها،

كما أن القوى الاقتصادية الصاعدة في العالم أجمع باتت تنافس الإقتصاديات الكبرى والدول الصناعية المتقدمة على الرغم من شح إمكاناتها الطبيعية بفضل استثمارها في العنصر البشري واهتمامها برعاية الموهوبين وإطلاق إبداعاتهم وقدراتهم الخلاقة، فالقادة الاستراتيجيون والموهوبون والمبدعون هم سر تقدم المؤسسات... بل والأمم ونهضتها، فالدول المتقدمة لم تعد تكتفي برعاية الموهوبين فيها وتخصص ميزانيات خاصة برعايتهم والارتقاء بقدراتهم الإبداعية فحسب، وإنما أصبحت تهتم كذلك باستقطابهم من دول العالم أجمع وتقديم الحوافز التي تغريهم.

وقد أضحت الحاجة إلى بناء القيادة الاستراتيجية المتميزة والفعالة لقيادة المؤسسات أكثر من أي وقت مضى، وبما يعكس الواقع المتغير الجديد، مما أدى إلى الحرص على **تعزيز جودة الموارد البشرية والاستفادة المثلى منها وإعداد قيادات متميزة،** مما يتطلب ضرورة توافر نمطاً جديداً للتفكير من أجل تحقيق النجاح المنشود على مستوى المؤسسات الكويتية والعربية والإسلامية.

وعليه فقد بات حتماً ضرورة وضع الأطر الفعالة لبناء القيادة الاستراتيجية المتميزة ذات المواهب المتعددة والقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة من خلال الممارسات التطبيقية للقادة في المؤسسات بمختلف تصنيفاتها كنماذج نجاح قادت مؤسساتها نحو التميز والريادة من خلال الخطة الاستراتيجية للمؤسسة..... من أجل هذا كله جاءت فكرة هذا المؤتمر سعياً إلى اكتمال منظومة التخطيط الاستراتيجي من حيث " الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي _ الممارسات المتميزة في قياس الأداء الاستراتيجي والتميز _ الممارسات المتميزة في القيادة الاستراتيجية......وذلك سعياً لوضع أطر ذات معايير موضوعية للقيادة الاستراتيجية يمكن تطبيقها وتأصيلها في الواقع العملي للمؤسسات في العالم العربي والإسلامي سعياً إلى تحقيق التقدم المنشود.

وفي الختام يمكننا أن نلخص المحاور الرئيسية لإعداد القادة في التالي:

المحور الأول : الممارسات التطبيقية للقيادة ودورها في نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

- محاور التميز في القيادة الاستراتيجية وفقاً للمفاهيم الحديثة.
- الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المتحصلات Outcomes الاستراتيجية
- الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية في دعم وتنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

المحور الثاني : المدخل الاستراتيجي لإعداد قادة المستقبل نحو قيادة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات

- الممارسات التطبيقية في بناء قيادات المستقبل (قيادات الصف الثاني)
- الدور التطبيقي للقيادة الاستراتيجية في إيجاد قنوات اتصال فعالة ومباشرة ومنتظمة للمستويات القيادية مع جميع المعنيين
- التخطيط العملي لنجاح تعاقب القادة التنفيذيون كخريطة طريق لقيادة الوظائف العليا
- مداخل بناء القيادة الواعدة The Promise Leader

المحور الثالث : الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي دعما لتحقيق الريادة في الأداء المؤسسي Excellence

- المداخل التطبيقية لصياغة معايير التميز القيادي دعماً لترجمة الخطة الاستراتيجية للمؤسسات في الواقع العملي والتحسين المستمر للأداء
- الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية في صياغة معايير التميز لتطوير الأداء
- الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية في نشر ثقافة التميز بالمؤسسات

المحور الرابع : الممارسات التطبيقية للقيادة الاستراتيجية لاكتشاف وإدارة المواهب Talent Management في المؤسسات الحديثة

- مؤشرات اكتشاف وتقييم المواهب في المؤسسات الحديثة
- اللبنات الأساسية لإدارة المواهب (الكفاءات، وإدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي)
- المهمة الجديدة للموارد البشرية وعمليات إدارة المواهب The New HR Processes Mission and Talent Management
- التخطيط والتنمية لتشكيل وإدارة المواهب How Boards Can Shape Talent Planning & Development
- الملامح الاستراتيجية لإدارة المواهب
- الممارسات التطبيقية في تنمية كفاءة المورد البشري لإعداد المدربين بالمؤسسات

أهمية اختيار المدير المناسب
(الفعّال)

تعتبر هذه الخطوة عملية تحليلية لنسق الإدارة والتي سيتم من خلالها شرح العديد من المفاهيم الخاصة بالفكر الإداري والذي يعتبر المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها، فبدون هذا الفكر لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء كانت هذه الأهداف مادية تتمثل في الأرباح أو معنوية تتمثل في القرارات التي تهيئ المناخ للمنظمة أو غيرها من المنظمات الرسمية والأهلية منها للعمل في إطار المجتمع بشكل فعال، ولكن كيف لمثل هذه القرارات المراد اتخاذها ولهذه الأهداف أن تتحقق إلا في وجود الفكر الإداري المنسق، والذي يتمثل في شخصية المدير ومن يتبعه من منفذي القرارات. وهكذا، فإن مفهوم الإدارة يتلخص في الآتي:

الإدارة «علم - مهارة - فن»:

علـم: حيث إن الفكر الإداري والمدير الناجح لابد وأن ترتكز خبرته على العلم ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عليه في مجالات العمل المختلفة ولا يمكن للإدارة أن تنشط بدون اتباع الأساليب العلمية.

مهارة: لأن العملية الإدارية ودور المدير يمثلان حجر الزاوية في تقدم المنشآت بكافة أشكالها ولابد أن يتوافر العديد من المهارات داخل شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية. وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

فــــن: وتتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنشأة وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

مفاهيم الإدارة:

إن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالهم يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن. ولذلك فسوف نتناول الجوانب التالية لعرض هذا الموضوع:

1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة.

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة.

3 - عناصر العمل الإداري.

4 - وظائف المدير.

5 - الأدوار المتعددة للمدير.

6 - المهارات الإدارية.

7 - مواصفات المدير المناسب (الفعال).

1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة:

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة للتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد.

وتعرّف الإدارة بأنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين.

إن الإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

وهناك خصائص للإدارة المعاصرة لابد من إدراكها، ولعلنا نجملها وفق الآتي:

أ - الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير مثل تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

ب - الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. وبالتالي فإن القصور في أداء وظيفة يؤثر سلبياً على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

جـ - النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، آخذين في الاعتبار الخبرة الماضية.

د - العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة، وأساس اختيارها لأساليب وطرق العمل؛ فالإدارة إذاً ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية، أو محلية يؤثر على الإدارة في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

2 - المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة:

يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

والإدارة في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغيير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

ولكن ما هي هذه المتغيرات؟ يمكن رصد أهم هذه المتغيرات فيما يلي:

- متغيرات اقتصادية.

- متغيرات سياسية.

- متغيرات عسكرية.

- متغيرات اجتماعية.

- متغيرات ثقافية.

- متغيرات تكنولوجية.

كيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات؟ إن التعامل مع هذه المتغيرات يتطلب الآتي:

- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.
- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو استثمارها إيجابياً.
- التعايش مع المتغيرات واستيعابها.
- التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.

والإدارة كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة.

3 - عناصر العمل الإداري:

الأعمال الإدارية هو محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل

ظروف وبيئة معينة تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

أ - الأهداف:

وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث إنها تفيد في اتجاهين:

الأول: أنها أساس لرسم السياسات والخطط.

الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

وتعتبر الإدارة العليا هي المسئولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

ب - المـوارد:

وتشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها.

والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

- العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.
- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة.
- التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

جـ - السياسات:

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د - الخطط والبرامج:

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ - القيـــود:

وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:

- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.

- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلبياً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

- قيود سياسية.
- قيود قانونية.
- قيود اجتماعية وحضارية.
- قيود فنية وتكنولوجية.
- قيود اقتصادية.

4 - وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه

والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسئولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسئول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أ - المدير مخططاً:

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل.

وعندما يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1 - الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2 - الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3 - الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.

4 - البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

ب - المدير منظماً:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ

الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.
- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

وتتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات.
- مبدأ تفويض السلطة.
- مبدأ المركزية واللامركزية.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.
- مبدأ التنسيق.

ب/3 - إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

جـ - المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د - المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

د/1 - قياس النتائج الفعلية.

د/2 - مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

د/3 - تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

د/4 - التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

فالمدير في أغلب التعريفات هو الشخص الذي يقود المؤسسة إلى تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها عن طريق الخطط والبرامج والمتابعة والإشراف وإدارة الموارد المتاحة وغير ذلك، وأما القائد فهو الشخص الذي يضع التصور العام ويرسم الطريق ويحدد الرؤية .واجبات المدير الأصلية هي في التنفيذ والمتابعة والمراجعة والمراقبة، وواجبات القائد هي توضيح الرؤية والرسالة

وتحفيز المجموعة لتحقيقها والتنبؤ بالمشكلات وقراءة المتغيرات. وهنا يبرز السؤال المهم الذي بدأنا به: أيهما أهم، المدير أم القائد؟

لا شك أن كليهما مهم لنجاح أي مؤسسة أو مجموعة، فمن غير قائد لا يمكن أن يكون هناك نجاح حقيقي، حيث تخبو الرؤية، وتتشعب الجهود، وتتضارب المصالح، وسرعان ما يضعف الحماس وتنطفئ شمعة التميز، بينما من دون المدير المتميز تبقى هذه الخطط حبراً على ورق و لا يمكن للقائد أن يحقق شيئا حيث إن الكلام سهل والأحلام (ببلاش) ولكن تطبيق هذه الأحلام على أرض الواقع هو التحدي الحقيقي، وبالتالي فالقائد من غير مدير متميز لا يمكن أن تنجح خططه ورؤاه، والمدير من غير قائد ذي رؤية لا يمكن أن يصل إلى شيء ذي بال.

وهنا يبرز سؤال مهم، هل يمكن أن يكون الإنسان مديراً وقائداً في وقت واحد؟ والجواب بالطبع نعم. فكثير من الإداريين يكون مطلوباً منهم أن يقوموا بالدورين في وقت واحد، أو في أوقات ومواقف مختلفة. فعند التخطيط للمستقبل، وعند تلمس الفرص وترقب التحديات، وعند الأزمات و تضارب المصالح، وعند فتور الهمة واهتزاز القارب، يمارسون أدوارهم القيادية. وأما في الروتين اليومي حيث يكون التطبيق والمراجعة والمتابعة والدقة وممارسة فنون الإدارة والاستعمال الأمثل للموارد فهم يمارسون أدوارهم الإدارية. وتتفاوت نسبة هذا النوع من الأنشطة إلى تلك بحسب المؤسسة والظروف.

وإذا عرفنا أن المدير عادة ما يكون له منصب وسلطة إدارية لابد أن نتذكر أن القائد لا يشترط أن يكون له منصب، حيث إن القيادة في الحقيقة مهمة وليست منصبا. وقد سجل التاريخ أن أبرز القياديين الذين غيروا وجه التاريخ لم يتقلدوا أي مناصب رسمية في الغالب. خذ مثلا الأنبياء عليهم

السلام الذين استطاعوا - كل في زمانه وظروفه - أن يحدثوا تغييرات هائلة في التاريخ عن طريق القدوة والتأثير والإقناع من غير مناصب رسمية. وخذ كذلك مثلاً في الكثير من المصلحين على مدار التاريخ مثل غاندي ومارتن لوثر كنج وغيرهما كثير. وبالتالي ففي كل مجتمع ومؤسسة يوجد قادة حقيقيون يؤثرون بعمق في مسار هذه المؤسسة ويقودونها إلى مستقبلها يكون بعضهم هم أنفسهم القادة الرسميون للمؤسسة ولكن يكون الكثير منهم ليسوا القادة الرسميين وإنما من المثقفين أو العلماء أو الإعلاميين أو حتى من عامة الناس الذين لهم تأثير واضح فيمن حولهم.

ذهب مجموعة من العمال يوما ما مع قائد ملهم يبحثون عن كنز في غابة ما، فدلهم القائد مباشرة إلى المكان الذي يغلب على الظن أن يجدوا فيه بغيتهم، فبدأوا العمل، ولكن سرعان ما اكتشفوا أن الأجهزة معظمها متعطل، وأن الماء الذي معهم نفد، وأن المكان محفوف بالمخاطر، وأن الأرض في جانب منها صخري جدا وهم لم يستعدوا لذلك وتمنوا في تلك اللحظة لو كان بينهم مدير محنك يرشدهم ويساعدهم في تنفيذ العمل، ولكن القائد الملهم ظل يحفزهم ويحمسهم ويشجعهم وبعد شهر لم يصلوا إلى شيء. بينما ذهبت جماعة أخرى إلى منطقة أخرى مع مدير متميز وقد استعدوا أفضل استعداد فلم تكن هنالك مفاجآت تذكر وبدءوا العمل بكل همة ونشاط ولكنهم سرعان ما ملوا وفتروا، وبدءوا يتناقشون في جدوى البحث عن هذا الكنز أصلاً، وبدءوا يختلفون فيما بينهم، وبدأ اليأس يفت في عزائمهم، ثم صعد أحدهم إلى منطقة مرتفعة بعد شهر كامل من العمل واكتشف أنهم كانوا يبحثون في المكان الخاطئ أصلا.

مأجورين.

كتب كثيراً عن إدارة الأفراد (الموظفين) فهل يجوز أن يدير الموظفون مديرهم، من ناحية واقعية أن المدير بحاجة إلى من يديره وأن العلاقة بين المدير والموظفين هي علاقة متبادلة، فالتخطيط والتنظيم والرقابة غير ممكنة في ظل عدم موافقة طرفي المعادلة من مدير وموظفين حتى تكتمل الدائرة، إذن المدير بحاجة إلى من يديره أيضاً وأن يلفت الانتباه الى بعض الأخطاء التي تتواجد في المنتج أو في كيفية زيادة الإنتاج أو أي أمور تكون قريبة من الزبون وكيفية تحسينها فيجب إعلام المدير حتى يدخل تحسينات على قراراته وبهذه الصورة تكون الإدارة بها فعالية كبيرة جداً وتتبع من الداخل إلى الخارج ويقل استعمال الأوامر أو استعمال السلطات في العقوبات ويشعر الموظفين بزيادة الانتماء والولاء إلى مؤسساتهم وأنهم أصحاب قرار ومن الصعب عليهم الوقوف ضد أفكارهم أو محاربتها حيث إن الإنسان لا يقاوم أفكاره، وفي المقابل يكون مطلوب من المدير التخلي عن بعض صلاحياته ودفع السلطات إلى أسفل وأن يتم سحب القرارات من القاعدة وتشجيع الأفكار الإبداعية والريادية ووضع نظام حوافز مرن من نوعين حوافز مادية وحوافز معنوية، ومساعدة الموظفين في التدريب والتعليم داخل المؤسسة وخارجها واعتبار ما يتم دفعه مقابل التدريب هو استثمار وليس مصاريف.

وبذلك نضمن علاقة تبادلية بها فائدة إلى طرفى المعادلة المدير والموظفين وستصب فؤائد هذه العلاقة في تحسن إنتاجية المؤسسة وتقليل المصاريف وزيادة كفاءة الموظفين والاطمئنان على مستقبل المؤسسة بحيث يكون لها قيم وثقافة تثبتها وتعمل لها جذور ويكون من السهل التفكير في

عمل خطط استراتيجية حيث إن القاعدة ثابتة وبحاجة إلى توسع والنظر إلى المستقبل، ومن أهم واجبات المدير التخطيط لمستقبل المؤسسة وليس ضياع الوقت في أمور يومية روتينية من الممكن تعليم الغير القيام بها.

إنك تستطيع أن تشتري أيدي عاملة غير أنك لا تستطيع أن تشتري قلوبهم، وأن القلب مناط به الحماس للعمل، ومقر إخلاصه أنك تستطيع أن تشتري جهده ولكنك لا تستطيع أن تشتري عقله والذي يكمن به إبداعه وبراعته وذخيرته التي لا تنضب، ومعاملته تماماً مثلما تريد منه أن يعامل أفضل الزبائن فالمؤسسات التي تزحف بصعوبة هي في الغالب المؤسسات التي تدار من قبل المدير ودون استشارة الموظفين. للعلم أن سر نجاح المؤسسات اليابانية أنهم يعرفون كيفية بناء العلاقات وتنمية المناخ البشري المشجع للتقدم المستمر ونجاح المؤسسة، لذلك ينبغي علينا الانتقال من السعادة بممارسة السلطة على الآخرين إلى السعادة بخدمة الآخرين ومشاركتهم والسماع إليهم وهنا تكمن العظمة في الإدارة ؟.



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود ، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـة العاطـفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياً
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان..والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

❖❖❖❖❖